

2014

Ostfalia
Hochschule für angewandte
Wissenschaften



OSTFALIA HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFTEN

Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
Karl-Scharfenberg-Fakultät Salzgitter

Verkehr – Sport – Tourismus – Medien

Studiengang Tourismusmanagement

Bachelorarbeit

**Online Recruiting in der Touristik – eine vergleichende
Analyse ausgewählter Fluggesellschaften**

Eingereicht bei:

Hr. Prof. Dr. Stefan Küblböck

Herr Thorsten Koppenhagen

Von:

Lars Sielaff (70216707)

Salzgitter, 13.10.2014

Inhalt

1. Einführung und Problemstellung	2
1.1 Zielsetzung.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
2. Arbeitsmärkte in der Tourismusbranche.....	3
3. Grundlagen der Personalbeschaffung	6
3.1 Personalmarketing	8
3.2 Employer Branding	9
4. Online Recruiting	11
4.1 Social Media	14
4.2 Jobbörsen	15
4.3 Die unternehmenseigene Karrierewebsite.....	16
5. Vorstellung der ausgewählten Fluggesellschaften	18
5.1 Unternehmensdaten und Präsenz in Online-Netzwerken	20
5.2 Methodik.....	21
5.3 Berechnungsverfahren	23
6. Bewertungskriterien und Analysefragen.....	23
7. Forschungsergebnisse	34
7.1 Scoring Tabelle	35
7.2 Auffindbarkeit	37
7.3 Navigation	38
7.4 Informationsgehalt.....	39
7.5 Interaktivität auf der Karrierewebsite	42
7.6 Verbindung zu Social Media	43
8. Fazit und Handlungsansätze	45
Literaturverzeichnis.....	49
Internetquellen.....	51
Abbildungsverzeichnis.....	53

1. Einführung und Problemstellung

Das kostbarste Gut eines Unternehmens sind die Mitarbeiter. Wie weit sich diese verbreitete Auffassung in Zukunft noch ausbreiten wird, lässt sich nur erahnen. Fest steht, dass der demografische Wandel in Deutschland angekommen ist und seine Auswirkungen zunehmend spürbar werden. Alternde Belegschaften und ein geringeres Erwerbspotenzial sind langfristig Umstände derer sich angenommen werden muss. Die Fähigkeit als Arbeitgeber Attraktivität auszustrahlen und neue Arbeitskräfte zu gewinnen wird deshalb entscheidend sein, um dieser Entwicklung zu begegnen. Hinzu kommt, dass junge Arbeitnehmer steigende Anforderungen an die Tätigkeit und das berufliche Umfeld mitbringen. Die Tendenzen lassen erkennen, dass sich die Rolle der Bewerber auf den Arbeitsmärkten zunehmend verschiebt.

Für die Tourismusbranche bedeutet dies einen auf lange Sicht intensiveren Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte innerhalb der Branche. Ohnehin ist das touristische Angebot oftmals stark geprägt von den Mitarbeitern, die bei Dienstleistungsangeboten eine zentrale Rolle einnehmen und auf den Erfolg Einfluss haben. Mehr denn je sind touristische Leistungsträger deshalb dazu aufgerufen die Beschaffung neuer Mitarbeiter strategisch und systematisch anzugehen.

Eine ganze Reihe an Möglichkeiten, Mitarbeiter für sich zu gewinnen bietet sich in Gestalt des Internets. Nur konsequent ist es deshalb, dass sich auch die Personalarbeit immer mehr ins Netz verlagert.

Diese Arbeit beschäftigt sich intensiv mit Online-Recruiting in der Touristik. Das Thema lautet: Online-Recruiting in der Touristik. Eine vergleichende Analyse ausgewählter Fluggesellschaften.

1.1. Zielsetzung

Zielsetzung dieser Arbeit ist eine Bestandsaufnahme der Aktivitäten zur Online-Personalbeschaffung in der Touristik. Hierfür sollen ausgewählte Fluggesellschaften als nicht zu pauschalisierendes Beispiel der Branche dienen.

Aus dieser Arbeit soll hervorgehen, welche Merkmale erfolgreiches Online-Recruiting kennzeichnen und welche Stellhebel betätigt werden können, um dieses zu verbessern.

Durch eine qualitative, online-basierte Analyse der Karriere-Websites sollte herausgefunden werden, welche Anstrengungen Fluggesellschaften unternehmen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen und sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Die Analyse soll dabei Aufschluss darüber geben, inwieweit bewusst Bedingungen geschaffen wurden, um gute Mitarbeiter zu finden. Gelungene Lösungsansätze sollten dabei ausführlich betrachtet werden.

1.2. Aufbau der Arbeit

Zu Anfang werden in der Arbeit die Arbeitsmärkte in der Tourismusbranche behandelt. Speziell wird dabei auf Fluggesellschaften eingegangen. Weiterhin werden Grundlagen wie der Begriff des Personalmarketing und der Arbeitgebermarke erläutert, bevor das Internet als Kanal des Recruiting ausgeführt wird. Im darauf folgenden Kapitel werden die ausgewählten Fluggesellschaften vorgestellt, Erfolgskriterien hergeleitet und die dazugehörigen Analysefragen formuliert. Daran anschließend werden Ergebnisse aus der qualitativen Forschung dargestellt und konkret erläutert, hauptsächlich anhand gelungener Umsetzungen. Zum Ende werden Rückschlüsse gezogen und eventuelle Handlungsempfehlungen gegeben.

Über weite Strecken wurde die Arbeit aus Perspektive der Fluggesellschaften bestritten, wobei im Verlauf und vor allem im Forschungsteil immer wieder der Standpunkt eines Bewerbers eingenommen wurde.

2. Arbeitsmärkte in der Tourismusbranche

In diesem Kapitel soll die Bedeutung der Tourismusbranche für die Beschäftigung dargestellt werden, bevor im Weiteren auf Merkmale deren Arbeitsmärkte unter gesonderter Betrachtung von Fluggesellschaften eingegangen wird. Anzumerken ist dabei, dass der für den Titel der Arbeit gewählte Begriff der Touristik im Unterschied zu Tourismus ein institutioneller Begriff ist. Beinhaltet werden damit konkret Akteure, die touristische Dienstleistungen produzieren, wie in diesem Fall Airlines (Gabler Verlag 2012, o. S.).

Einer durch den Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft beauftragten Studie zufolge, war die Tourismusbranche im Jahr 2010 für rund 2,9 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland direkt verantwortlich und bot für 7 % aller Erwerbstätigen eine Beschäftigung, hauptsächlich in Unternehmen des Mittelstands. Gleichmaßen trägt die Branche durch die

sogenannten direkten Effekte, wie z.B. Flug- und Bahntickets oder Hotelbuchungen mit nahezu 100 Milliarden Euro einen Anteil von 4,4 % zur Bruttowertschöpfung bei. Berücksichtigt man entlang der Wertschöpfungskette auch Vorleistungen wie z.B. Dienstleistungen am Flughafen (indirekter Effekt) sowie das Ausgeben von Löhnen durch Beschäftigte der Branche (induzierter Effekt), so sind sogar 9,7 % der Wertschöpfung, 4,9 Millionen Arbeitsplätze und somit 12 % der gesamten Beschäftigung in Deutschland auf den Tourismus zurückzuführen (BWT 2012).

Die Vielzahl an Beschäftigten lässt sich dadurch erklären, dass in der dienstleistungsorientierten Branche ein Großteil des Wertschöpfungsprozesses auf dem Inputfaktor Arbeit basiert. Die Mitarbeiter und deren Arbeitsleistung haben maßgeblichen Anteil am Erfolg eines touristischen Produktes. Verdeutlicht wird dieser Sachverhalt durch die oftmals sehr hohen Personalkosten bei vielen Unternehmen der Branche (Kolbeck, Rauscher 2012, S.242). Deshalb sind ein effizientes Personalmanagement und damit auch eine optimierte Personalbeschaffung notwendig. Durch die hohe Bedeutung von Personal und Service für die Kundenerfahrungen sollte dabei die Angebots- und Personalpolitik miteinander verflochten werden (Gardini 2014, S. 61).

Neben vereinzelten Großkonzernen ist mit ca. 90 % der Leistungsträger der Großteil der touristischen Unternehmen klein-bis mittelständisch geprägt (Berg 2010, S.67). Klassische Dienstleistungsbranchen des Tourismus sind das Beherbergungsgewerbe, die Gastronomie, Reiseveranstalter und Reisebüros, Verkehrsträger, Freizeit-und Erlebnisparks, Tagungs-und Kongresseinrichtungen sowie Tourismusorganisationen, die Souvenirindustrie, Kur-und Bädereinrichtungen oder Kulturbetriebe. Diese sind deshalb auch durch die typischen Dienstleistungsbesonderheiten gekennzeichnet, wie z.B. Immaterialität der Leistung, Integration des externen Faktors Kunde, mangelnde Lagerfähigkeit der Leistung ebenso wie dem überwiegenden Zusammenfall von Produktion und Konsum der angebotenen Leistung (Freyer 2007 S.19-24).

Die speziellen Eigenschaften von Dienstleistungen können zusammen mit weiteren strukturellen Besonderheiten der Tourismusindustrie als Gründe für die hohe Personalintensität aufgeführt werden. Weitere strukturelle Merkmale der Branche sind zum Beispiel Leistungskomplexität, Anlagenintensität sowie Schwankungen im Auslastungsgrad, wobei Fluggesellschaften und Hotels mehr Auslastungsgarantien als zum Beispiel Reiseveranstalter haben. Die Schwankungen ziehen starke tägliche und saisonale Unterschiede in der Arbeitsbelastung nach sich (Brink et al. 2008, S.157).

In Bezug auf den Arbeitsplatz Tourismus ist immer wieder von bestimmten Merkmalen und Besonderheiten die Rede. So ist die Branche in vielen Teilbereichen neben einem niedrigen Durchschnittsalter durch einen geringen Akademisierungsgrad, einen hohen Anteil an Quereinsteigern, gering Qualifizierten, Saison- und Teilzeitkräften ebenso wie weiblichen Arbeitskräften gekennzeichnet. Der Berufsalltag im Tourismus beinhaltet oftmals eine hohe zeitliche und physische Belastung, eine im Gegensatz zu anderen Branchen geringe Bezahlung, unregelmäßige Arbeitszeiten, eine beeinträchtigte Work-Life-Balance und unterdurchschnittliche Weiterbildungs- und Karriereperspektiven. Die oft ungünstigen Arbeitsplatzbedingungen beeinflussen das Image vom Arbeitgeber Tourismus negativ und erschweren zusammen mit der demografischen Entwicklung die Beschaffungssituation am Arbeitsmarkt. Trotzdem scheinen die Prozesse und Maßnahmen, um bewusst und gezielt Bedingungen zu schaffen, um gute Mitarbeiter zu finden, in der Tourismusbranche im Vergleich zu anderen Industrien rückständig zu sein (Gardini 2014, S.61 ff.)

Zwar sind die dargelegten Merkmale im Tourismus durchaus verbreitet, aufgrund der heterogenen Beschaffenheit der Branche sind sie jedoch nicht unreflektiert auf die einzelnen Teilbereiche zu projizieren. Erkennbar wird dies bei gesonderter Betrachtung von Fluggesellschaften als Arbeitgeber. Für die im Branchenvergleich oftmals geringe Bezahlung muss angemerkt werden, dass sich die Löhne bei Fluggesellschaften zu Bereichen wie dem Beherbergungsgewerbe unterscheiden. Zwar schwanken die Gehaltszahlungen je nach Arbeitgeber teilweise stark, können aber nicht als gering bezeichnet werden, wie eine Übersicht über die Löhne von Cockpit-Personal verschiedener Airlines zeigt.

Abb.2: Pilotengehälter bei verschiedenen Airlines (Stand:2014)

	Gehalt First Officer	Einstiegsgehalt Captain	Endgehalt Captain
Airberlin	45.000€	80.000€	115.000€
British Airways	61.000€	77.000€	181.000€
Easyjet Schweiz	51.600€	113.000€	133.650€
Easyjet Spanien	49.000€	118.000€	131.000€
Emirates	69.000€	97.500€	97.500€
Etihad	62.000€	83.900€	93.800€
KLM	49.000€	134.000€	230.000€
Lufthansa	63.000€	110.000€	225.000€

Quelle: statista.com; Zugriff vom 03.10.2014

Auch die häufig geringe Attraktivität des Arbeitsplatzes Tourismus ist nicht ohne weiteres auf Fluggesellschaften anzuwenden. So besteht die Vorstellung im Arbeitsalltag exotische Länder zu bereisen und in den Metropolen der Welt Pause zu machen. Durch die Optimierung von Flugplänen und den somit verkürzten Aufenthalten an den Zielorten entspricht dieses Bild aber immer weniger der Wirklichkeit (www.faz.net; Zugriff vom 25.09.2014).

Darüber hinaus führen die im Tourismus unterschiedlich ausgeprägten Schwankungen im Auslastungsgrad nicht automatisch zu ständiger Personalknappheit. Durch den im Vergleich zu anderen europäischen Ländern geringen Bedarf an Piloten in Deutschland setzten Air Berlin und Lufthansa beispielsweise sogar die Aufnahme neuer Pilotenschüler aus, da alle Positionen bis 2015 besetzt waren (www.airliners.de; Zugriff vom 25.09.2014). Trotz des begrenzten Bedarfs an Piloten sollten Fluggesellschaften in Anbetracht des demografischen Wandels auf eine zukünftig erschwerte Personalbeschaffung für die meisten Unternehmensbereiche vorbereitet sein. Auch wenn die Auswirkungen des Wandels in anderen Bereiche der Tourismusbranche früher Einzug erhalten, betonen die immer größeren Flugzeugflotten und der wachsende Luftfahrtmarkt die Bedeutung der Personalbeschaffung für Fluggesellschaften (www.airliners.de; Zugriff vom 25.09.2014).

Inwiefern Airlines bewusst und gezielt Bedingungen erzeugen, um qualifiziertes Personal zu rekrutieren und ob sich Fluggesellschaften die im Branchenvergleich vermeintlich unterentwickelten Maßnahmen zur Personalbeschaffung im Tourismus vorwerfen lassen müssen, soll Gegenstand der Betrachtung sein und aus dieser Arbeit hervorgehen.

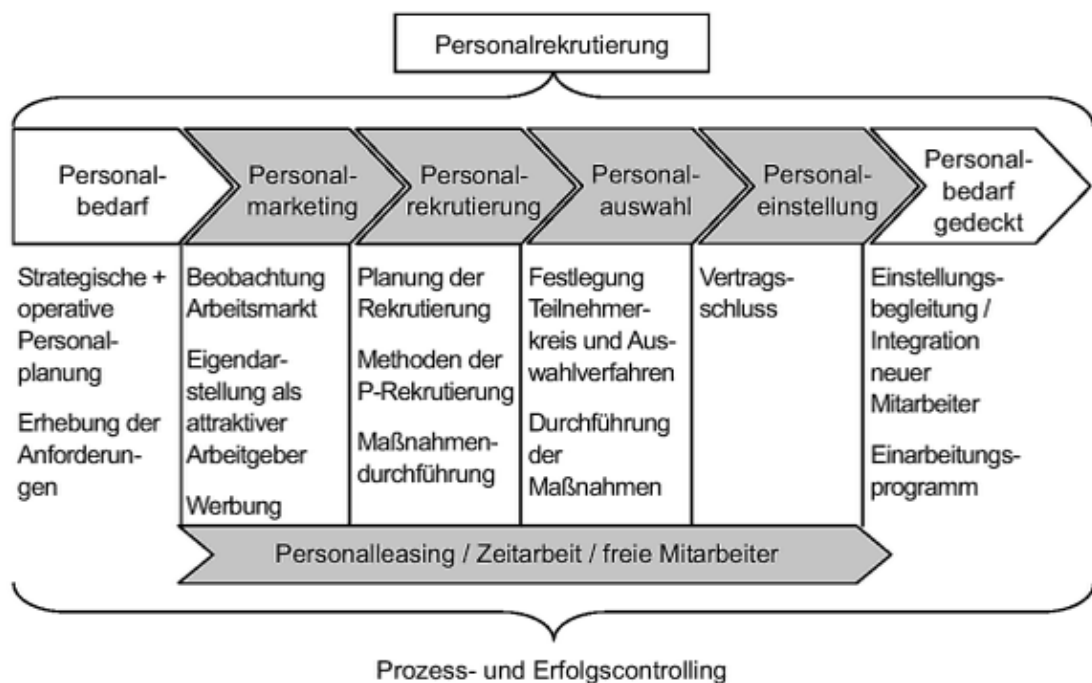
3. Grundlagen der Personalbeschaffung

Als Einstieg in die Theorie wird die Personalbeschaffung zunächst begrifflich erläutert, bevor die einzelnen Bestandteile des Ablaufs und die darin gelegten Schwerpunkte aufgezeigt werden sollen. Im Verlauf des Kapitels folgen die zum weiteren Verständnis nötigen Grundlagen.

Der Begriff der Personalbeschaffung wird der Fachliteratur folgend den Bezeichnungen Personalrekrutierung und Recruiting gleichgesetzt. Hinter dem Begriff werden generell alle Maßnahmen zur Suche, Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern vereint. Gemäß der Definition versteht man unter darunter die Rekrutierung von Mitarbeitern in ausreichender Anzahl, mit entsprechender Qualifikation, zum benötigten Zeitpunkt und für den richtigen Einsatzort (Wickel-Kirsch 2008, S.30). Für diese Arbeit von Bedeutung ist die strategische

Personalrekrutierung, die im Gegensatz zur operativen Beschaffung für Aktivitäten steht, die über die konkrete Durchführung der Rekrutierung hinausgehen. Dazu gehören Maßnahmen des Personalmarketings wie der Aufbau einer Arbeitgebermarke und Methoden der Personalbeschaffung, wie z.B. Online-Recruiting. In Bezug auf den Prozess der Rekrutierung werden deshalb den Methoden und Maßnahmen nachgelagerte Schritte, wie die Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern nicht weiter behandelt (Abb.3).

Abb.3.: Der Rekrutierungsprozess



Quelle: Wickel-Kirsch 2008, S.31

Ausgangspunkt für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter ist die Personalplanung. Besonders für Fluggesellschaften ist es oftmals schwierig diese Planung präzise durchzuführen. Grund hierfür sind zum einen Berufsgruppen wie Piloten und Techniker, deren Ausbildung sich über mehrere Jahre erstreckt und die ursprüngliche Planung nach Abschluss unter Umständen bereits veraltet ist. Auch die Dynamik des Luftfahrtmarktes erschwert die genaue Planung: Schwankungen zwischen Krisen und Boomzeiten im Flugverkehr sind kaum abzusehen und es gibt keinen Produkt-Lebenszyklus wie auf anderen Märkten, der die strategische Planung unterstützen könnte. (Rühl 2013, S. 470). Die strategische Personalplanung (Abb.XX) und somit auch der Personalbedarf werden im weiteren Verlauf vorausgesetzt.

Generell wird die Rekrutierung in interne und externe Wege unterteilt. Da das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf externen Wegen in Form von Online Recruiting liegt, werden die unternehmensinternen Wege nicht weiter ausgeführt. Angemerkt werden soll

lediglich, dass meist die Haltung vertreten, eine interne Beschaffung zu bevorzugen, um das Arbeitsklima und die Aufstiegschancen der Mitarbeiter zu sichern (Oechsler 2006, S.158).

3.1. Personalmarketing

Grundvoraussetzung für die Gewinnung neuer Mitarbeitern sind die Maßnahmen des Personalmarketings (Staufenbiel 2012, S.4). Für eine Einordnung in den Kontext Personalwirtschaft ist es erforderlich, zwischen drei Verständnisebenen zu unterscheiden. In der engeren Sicht wird Personalmarketing als Instrument zur Erschließung des externen Arbeitsmarktes verstanden. Verwirklicht wird dies durch den Auf- und Ausbau eines positiven Images in relevanten Arbeitsmarktsegmenten (Drumm 2008, S.293). In erweitertem Sinne wird die Anschauung ergänzt durch eine interne Komponente, welche die Bindung, Motivation und Entwicklung vorhandener Mitarbeiter mit einbezieht (Steinmetz 1997, S.35). Die weiteste Fassung des Begriffs versteht Personalmarketing als umfassendes Konzept, das fast alle personalwirtschaftlichen Funktionen umschließt (Drumm 2008, S.293). Es beinhaltet das konsequente Marketing im Personalbereich und hat zum Ziel, das Unternehmen an gegenwärtige und zukünftige Mitarbeiter zu „verkaufen“ (Scholz 2000, S.419). Die weite Auslegung des Begriffs hat zum Vorteil, dass es sich um eine eher integrative Sicht handelt. Jedoch wird dadurch schwer abzugrenzen, was tatsächliche Ziele und Gegenstände des Personalmarketings sind. Personalmarketing kann im Komplex Personalwirtschaft dann nichtmehr klar ausgemacht werden (Drumm 2008, S.293). Fast jede personalbezogene Aktivität kann bei dieser Auslegung als Maßnahme des Personalmarketings dargestellt werden, was es in der Praxis schwierig macht, dessen Aufgabenbereich abzugrenzen. Ohnehin ist dieser ein Querschnitt, der alle viele Bereiche beeinflusst und dadurch immer auch Verbindungspunkte zur Personalbeschaffung, Personalentwicklung und zum Personaleinsatz besitzt (Beck 2012, S.10).

Um eine höhere begriffliche Präzision sicherzustellen, wird Personalmarketing in dieser Arbeit in engerem Sinne verstanden. Dabei werden die interne Sicht und ihre Maßnahmen zur Bindung, Motivation und Entwicklung von Mitarbeitern nicht eingängig betrachtet. Mit der engeren Auffassung einher geht allerdings eine oftmals unsaubere Abgrenzung zur Beschaffung. Spätestens auf operativer Ebene werden Instrumente nicht mehr klar dem Personalmarketing oder der -beschaffung zugeordnet. Hinzu kommt, dass in kleineren und mittelständischen Unternehmen für Personalmarketing oftmals keine eigene Stelle besteht und die damit verbundenen Aufgaben im Rahmen der Beschaffung erledigt werden. Deshalb

ist gerade in der Tourismusbranche, die durch kleinere und mittlere Unternehmen geprägt ist, eine Abgrenzung nur bedingt möglich. In der Theorie kann jedoch insofern unterschieden werden, als dass Personalmarketing eher die Fähigkeit darstellt nachhaltig Anziehungskraft zu erzeugen, während die Personalbeschaffung eine nachhaltige Rekrutierung beinhaltet (Beck 2012, S.11).

Anwendung findet das Personalmarketing auf zunehmend differenzierte Art und Weise. Es werden sowohl die neuen Medien und im Besonderen soziale Netzwerke genutzt, aber auch in den klassischen Printmedien wie Zeitungen und Karriereratgebern werden vermehrt Personal-Imageanzeigen platziert. Die Wirkungsweise kann dabei durch ein Verzahnen der einzelnen Instrumente erhöht werden (Staufenbiel 2012, S.5). Globalen Unternehmen wie den großen Tourismuskonzernen stellt sich dabei die Herausforderung, den geeigneten Marketing-Mix aus Printanzeigen und Internet zu finden.

3.2. Employer Branding

In Bezug auf die Beschaffung von Mitarbeitern ist die Attraktivität eines Unternehmens zu einem entscheidenden Faktor geworden. In Anbetracht des Fach- und Führungskräftenmangels wird es für das Personalmarketing zunehmend wichtiger, das eigene Unternehmen der Zielgruppe gegenüber als glaubwürdig und attraktiv darzustellen (Büttgen, Kissel 2013, S.107). Die Attraktivität soll durch das sogenannte „Employer Branding“ erhöht werden, das die Gesamtheit aller Maßnahmen mit dem Ziel beschreibt, den bestehenden Mitarbeitern intern und den potentiellen Bewerbern extern das Unternehmen als begehrten Arbeitgeber zu vermitteln (Oechsler 2006, S.158).

Während Personalmarketing das Produkt Arbeitsplatz nach innen und außen bewirbt, beabsichtigt Employer Branding dieses zu gestalten. Dennoch kann das Personalmarketing wertvolle Anregungen zum Employer Branding beisteuern, obwohl es das Angebot als Arbeitgeber in der Regel nicht direkt mitgestaltet, sondern nur erfasst und kommuniziert (Rauscher 2012, S.119). Generell kann Employer Branding als wesentliche strategische Dimension im Personalmarketing verstanden werden (Beck 2012, S.64).

Die Grundlage für das Employer Branding bildet die unternehmenseigene Identität, also das Selbstbild des Unternehmens (Corporate Identity) (Beck 2012, S. 34). Ähnlich wie bei Produkten und Dienstleistungen geht es dabei für Unternehmen darum, eine möglichst aussagekräftige Arbeitgebermarke (Employer Brand) zu kreieren (Oechsler 2006, S.158).

Die „Employer Brand“ zielt darauf ab, ein unverwechselbares, positives und fest verankertes Vorstellungsbild des Arbeitgebers in den Köpfen der künftigen, potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter zu erzeugen. Im Sinne einer Marke soll dadurch eine Differenzierung von konkurrierenden Arbeitgebern ermöglicht werden (Esch et al. 2009, S.11). Das damit einhergehende Leistungs- bzw. Nutzenversprechen drückt sich in diesem Fall in der vom Arbeitgeber gebotenen Bezahlung der Arbeitsleistung, dem sicheren Arbeitsumfeld und der Bereitstellung von nötigen Arbeitsmitteln für die Tätigkeit aus. Für den Aufbau einer Arbeitgebermarke können sich zum Beispiel ein überdurchschnittliches Entlohnungsniveau, modernste technische Ausstattung und ein attraktiver Arbeitsplatz zu Nutze gemacht werden, um sich so abzuheben (Oechsler 2006, S.158).

In der Umsetzung ist es notwendig, die Versprechen und die mit der Marke assoziierten Merkmale exakt zu kennen und zu überprüfen, inwieweit diese für die Rekrutierung innerhalb der Zielgruppe von Bedeutung sind. Insbesondere für Tourismuskonzerne, die oftmals eine heterogene Markenarchitektur mit vielen Einzelmarken aufweisen, ist es wichtig genau zu prüfen, welche positiven Attribute sich für die Arbeitgebermarke nutzen lassen. Voraussetzung für eine zielgerichtete Wirkung einer Employer Brand ist zunächst die präzise Beschreibung der Marke, was für Tourismusunternehmen zu einer großen Herausforderung werden kann, da diese oft eine Vielzahl von teilweise sehr unterschiedlichen Zielgruppen erreichen müssen. Wie ausgewogen dabei die Verbindung von Erwartungen der Zielgruppe mit den Merkmalen und Leistungen der eigenen Arbeitgebermarke gelingt, bestimmt sowohl das Ausmaß der Attraktivität als auch das Ausmaß an Glaubwürdigkeit (Lukasczyk 2012, S.42). Für eine klare Ausrichtung ist es zudem wichtig, das interne Bild des Personals mit dem externen Vorstellungsbild der potenziellen Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Die überwiegend außerhalb des Unternehmens kommunizierte Arbeitgebermarke sollte von den Mitarbeitern entsprechend getragen werden (Bejar 2012, S.71). Am Beispiel der Ritz Carlton Hotels wird deutlich, wie Employer Branding Versprechen ausdrücken und gleichzeitig Anspruch vermitteln kann. Das Konzept „We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen“ durchdringt z.B. die Karriereseite von Ritz Carlton. Mitarbeiter berichten hier von ihrem Arbeitsumfeld und vermitteln den Leitgedanken des Konzeptes dadurch glaubhaft (www.ritzcarlton.com; Zugriff vom 27.09.2014).

Übertragen auf Fluggesellschaften, besteht eine Herausforderung insbesondere darin, die Attraktivität auch im für den Luftverkehr charakteristischen Wechsel von Krisen- und Erfolgszeiten konstant zu halten, um so bei Bewerbern unabhängig von konjunkturellen Schwankungen gefragt zu bleiben (Tobler 2012, S.45). Somit ist es für Fluggesellschaften

wichtig, kontinuierliche und stabile Maßnahmen zu ergreifen, um durchgängig Authentizität und Glaubwürdigkeit sicherzustellen und so auch in Krisenzeiten als Arbeitgeber attraktiv zu wirken.

Eine klare Profilierung und Positionierung ist auf mittlere, zumindest aber auf lange Sicht im zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte erforderlich (Lukasczyk 2012, S.42). Die Gestaltung einer Arbeitgebermarke stellt deshalb eine Möglichkeit dar dem häufig prognostizierten Trend des Fachkräftemangels zu entgegenen. Für touristische Unternehmen bietet sich in ihr außerdem eine Gelegenheit der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen, über weite Strecken geringen Attraktivität des Arbeitsplatzes Tourismus entgegenzuwirken.

Employer Branding zeigt Wege auf, wie Unternehmen Personal für sich gewinnen können. Das Konzept ermöglicht eine hohe wahrgenommene Attraktivität als Arbeitgeber, die zu einem gesteigerten Bewerbungsverhalten führt (Büttgen, Kissel 2013, S.107). Gerade in Zeiten von Personalmangel und Besetzungsproblemen kann so die erfolgreiche Rekrutierung neuer Mitarbeiter unterstützt werden.

4. Online Recruiting

Wie der Verlauf dieses Kapitels zeigen soll, wird die Personalbeschaffung zunehmend ins Internet verlagert. Eine einheitliche Definition des diesbezüglich verwendeten Begriffs des Online Recruitings gibt es in der Literatur nicht. Der im Kontext der Beschaffung via Internet weitaus häufiger verwendete Begriff des E-Recruiting kann trotz inhaltlicher Überschneidungen bei der Abgrenzung helfen. Electronic Recruiting bezeichnet die Unterstützung der Personalbeschaffung durch den Einsatz elektronischer Medien, und schließt somit das Internet ein. Gleichmaßen wird darunter aber auch die Verwendung von Personalsystemen, z.B. Software-Programme zur Verwaltung des Bewerbungsprozesses verstanden (Däfler 2014, S.6). Da der Schwerpunkt dieser Arbeit jedoch auf den Aktivitäten zur Rekrutierung im Internet und weniger auf der digitalen Offline-Verwaltung liegt, wird der hierfür präzisere Begriff des Online-Recruiting herangezogen, der diesen Teilbereich ausklammert.

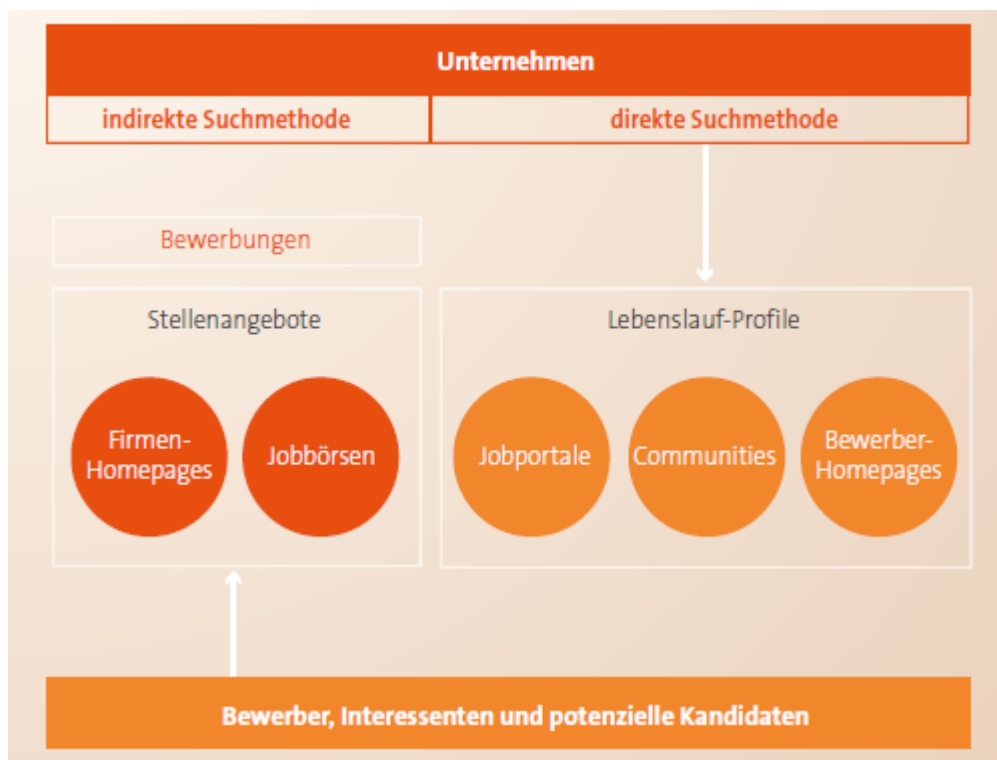
Im Vergleich zu klassischen Recruiting-Kanälen wie Printmedien, kann über das Internet eine weitaus höhere Anzahl an Bewerbern angesprochen und mit diesen direkter kommuniziert

werden. Der Recruiting-Prozess wird dadurch beschleunigt und den Unternehmen ist es möglich Personalkosten einzusparen (Staufenbiel, Giesen 2000, S.5).

Im Bereich des Online Recruitings haben sich über die Zeit drei unterschiedliche Wege der Beschaffung etabliert, die nach der jeweiligen Bedarfssituation genutzt werden und sich häufig gegenseitig ergänzen. Zum einen sind dies die Karriere-Seiten auf den Homepages der Unternehmen, auf denen Informationen und Stellenanzeigen vermittelt werden. Auch die großen und bekannten Jobbörsen wie Monster, StepStone, Jobware, Stellenanzeigen und JobScout24 werden als Plattformen intensiv genutzt. Eine weitere Möglichkeit bietet die Personalbeschaffung über Communities wie Facebook, LinkedIn oder Xing (Staufenbiel 2012, S. 5f.). Werden diese sozialen Netzwerke zur Personalbeschaffung hinzugezogen, wird in diesem Zusammenhang zur präziseren Einordnung in die Online-Personalbeschaffung häufig von Social-Media-Recruiting gesprochen (Däfler 2014, S.6). Die dargelegten Wege sollen in diesem Teil verstärkt betrachtet werden, wobei aufgrund des später aufgezeigten Stellenwertes für das Online Recruiting, der Schwerpunkt der Arbeit auf die unternehmenseigene Homepage gelegt wurde.

Generell gehören diese Beschaffungswege zwei Methoden des Online Recruitings an: der direkten oder der indirekte Suchmethode (Abb 4.). Bei der direkten Methode gehen die Unternehmen aktiv im Internet auf die Suche, mit dem Ziel für das jeweilige Anforderungsprofil einen geeigneten Kandidaten zu finden. Diese Vorgehensweise und die damit verbundene, gezielte Anwerbung von Personal sind mit dem Prinzip Head Hunting vergleichbar. Oft bedienen sich die Unternehmen dabei der Lebenslaufdatenbanken von Jobbörsen und den Communities oder benutzen Suchmaschinen, um direkt auf die Homepages der Kandidaten zu finden. Bei der indirekten Methode schalten Unternehmen ihre Stellenanzeigen online auf der eigenen Homepage oder in Jobbörsen und warten auf Reaktionen in Form von Bewerbungen (Toemmler-Stolze 2011, S.37).

Abb. 4: Übersicht der Instrumente im Online-Recuiting



Quelle: Toemmler-Stolze 2011, S.40

Im Gegensatz zur direkten Suche ist bei der indirekten Methode der Arbeits- und Zeitaufwand am Anfang eher gering. Nachdem die Anzeige im Netz platziert wurde, nimmt dieser aber zu, weil oftmals viele Bewerbungen eingehen und bearbeitet werden müssen (Toemmler-Stolze 2011, S.38).

Die Hauptaufgabe des Online Recruitings stellt sich darin, Anforderungsprofile und Bewerber möglichst passend zusammenzubringen (Toemmler-Stolze 2011, S.40). Zielvorgabe ist deshalb weniger die Anzahl der eingehenden Bewerbungen zu erhöhen, sondern eher deren Qualität zu verbessern. Die Maßnahmen sollten dabei aus Kosten-und Effizienzgründen auf bestimmte Bewerbergruppen und Arbeitsmarktssektoren ausgerichtet werden (Staufenbiel 2012, S. 5f.).

Da es ohne eine deutliche Strategie schwierig ist, geeignete Kandidaten auf sich aufmerksam zu machen, gilt die gezielte Veröffentlichung von Stellenangeboten im Web als eine wichtige Maßnahme des Online Recruitings. Um mehr über den Arbeitgeber zu erfahren und die eigenen Vorstellungen mit dem Angebot abzugleichen, werden aber auch soziale Netzwerke und Videoportale wie Youtube herangezogen. Zwar werden Arbeitgeber-Rankings in Gestalt von Zertifizierungen durch externe Institute zum Beispiel für die Positionierung der

Arbeitgebermarke als zunehmend bedeutender angesehen, wichtig für die Bewerber sind diese bislang jedoch kaum. Gerade einmal ein Fünftel der Interessenten nutzen diese im Voraus als Informationsquelle (Staufenbiel 2012, S. 5 u.10).

4.1. Social Media

Unter dem inzwischen viel verwendeten Begriff Social Media versteht man Plattformen und Netzwerke über die deren Mitglieder kommunizieren, zusammenarbeiten und sich vernetzen können. Für die Personalarbeit betrifft Social Media soziale Netzwerke wie Facebook, Google+ und Xing genauso wie für das Personalmarketing auch Twitter und Blogs. Soziale Netzwerke können verwendet werden, um potenzielle Bewerber zu informieren (Bärmann 2012, S.24).

Die Notwendigkeit für touristische Unternehmen in sozialen Netzwerken zunächst präsent zu sein und darüber hinaus auch das Recruiting auf diese auszurichten zeigt eine aktuelle Umfrage zur Relevanz von Social Media bei der Jobsuche. So gaben 32 % der Befragten aus der Tourismusbranche an, eher in sozialen Netzwerken auf die Suche zu gehen, als mit Hilfe traditioneller Methoden. Lediglich die IT-Branche (36 %) und die Energie- und Versorgungswirtschaft (33%) verzeichneten dabei im Branchenvergleich höhere Werte (de.statista.com; Zugriff vom 03.10.2014).

Ein Beispiel für ausgeprägte Rekrutierungsaktivitäten auf Facebook bietet Audi. Als erster deutscher Automobilhersteller ging Audi mit einem Karriere-Facebook-Auftritt online und legte den Schwerpunkt darauf „Audi ganz persönlich“ zu erleben. Durch einen Mix aus Karrierethemen wie Interviews, Bewerbungstipps, Stellenangeboten, Veranstaltungen, Filmen und Einblicken in den Arbeitsalltag in der Rubrik „Was uns diese Woche bewegt hat“ wird das Ziel verfolgt die Arbeitswelt bei Audi authentisch, unverfälscht und umfassend abzubilden (Weigel, Groß 2011, S.59 f.).

Immer häufiger werden auch Business-Netzwerke wie Xing oder LinkedIn für Social-Media-Recruiting gebraucht. Auf Xing wird beispielsweise ein intelligenter Abgleich des Stellenangebots mit den Mitgliederprofilen des Netzwerks vorgenommen, bevor zur Stelle passende Profile ausgewiesen werden. Neben den Vorteilen für die direkte Suche ist Xing auch eine geeignete Anlaufstelle für das Employer Branding, da mit Bildern, Präsentationen und Videos der Arbeitgeber nachvollziehbar dargestellt werden kann. Mit Profil im Netzwerk können potenzielle Kandidaten informiert und das Unternehmen auf anderen Plattformen

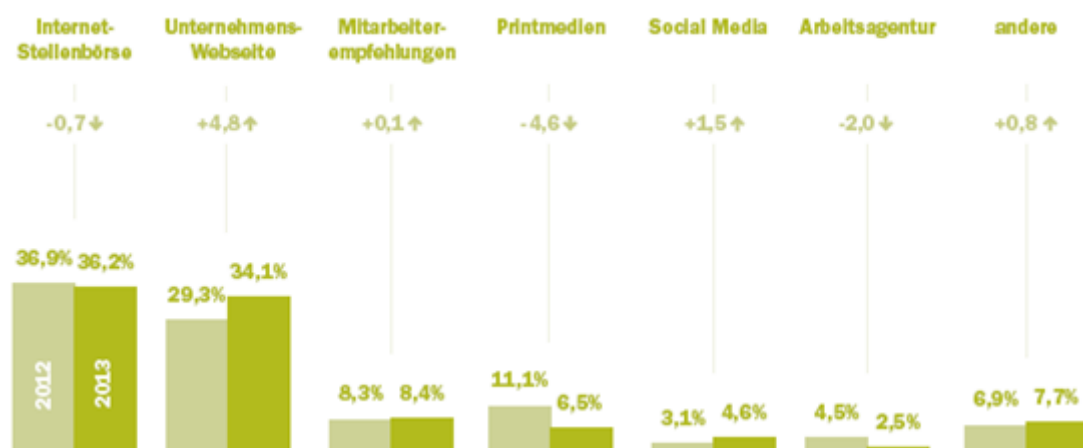
wie Arbeitgeber-Bewertungsportalen und über Google besser gefunden werden (Meyer 2014, S.206 f.)

4.2. Jobbörsen

Eine wichtige Rolle für das Online-Recruiting spielen auch Jobbörsen und Karriereportale. Eingeteilt werden können Stellenbörsen nach unterschiedlichen Kriterien: Es kann unterschieden werden zwischen allgemeinen Stellenbörsen, die jegliche Art von Beruf anbieten (z.B. StepStone, Monster.de) und vertikalen Börsen, die im Rahmen einer bestimmte Branche oder eines Sektors agieren. Für die Tourismusbranche existieren z.B. die vertikalen Jobbörsen „Touristik Career“ und „fww Stellenmarkt“, sowie speziell für Fluggesellschaften die Plattformen „airliners“ und „career.aero“.

Die Bedeutung von Stellenbörsen für die Personalbeschaffung allgemein und als Kanal des Online-Recruiting im Speziellen verdeutlicht eine Studie zur Einstellung neuer Mitarbeiter der nach Mitarbeiterzahl und Umsatz tausend größten deutschen Unternehmen. Im Jahr 2013 resultierten mit 36,2 % die meisten tatsächlichen Einstellungen aus einer Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse (Abb.4.2.). Auf dem zweiten Platz rangiert mit 34,1 % aller Einstellungen die Unternehmens-Website, die anschließend betrachtet wird. Gefolgt wird diese von Mitarbeiterempfehlungen (8,4 %), Printmedien (6,5 %), Social Media (4,6 %) und der Bundesagentur für Arbeit (2,5 %). Printmedien als klassischer Recruiting-Kanal verlieren dabei in der 10-Jahres-Perspektive über 28,8 Prozentpunkte, während Unternehmens-Website und Stellenbörsen in der Summe 17,5 Prozentpunkte dazugewinnen.

Abb.4.2.: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen



Quelle: monster.de; Zugriff vom 2.10.2014

4.3. Die unternehmenseigene Karriere-Website

Auf der Karriere-Website liegt das Hauptaugenmerk des anschließenden Forschungsteils. Anfangs näher erläutert werden soll deshalb die Bedeutung der Karriereseite für das Online Recruiting, bevor im Forschungsteil die darauf bezogene Analyse und der zugrunde liegende Kriterienkatalog entwickelt werden sollen.

Der Webauftritt eines Unternehmens ist von zentraler Bedeutung für die Personalbeschaffung via Internet. Die Homepage repräsentiert die Unternehmung selbst und hat erheblichen Einfluss auf das Interesse eines potenziellen Bewerbers für diese (Grimm, Dohne 2000, S.36). Besonders vor dem Hintergrund der eingangs erwähnten Entwicklung des Arbeitsmarktes hin zu einem Bewerbermarkt, gewinnt der Webauftritt entsprechend an Bedeutung.

Im Unterschied zu Karriereportalen wie zum Beispiel StepStone geht es hier vielmehr um den Bereich auf der Unternehmens-Website, der das Unternehmen als Arbeitgeber vorstellt. Hier wird sich der jeweiligen Zielgruppe präsentiert, über Jobs informiert und es werden umfangreiche Einblicke in das Unternehmen gegeben. Oft ist dieser Bereich ein separater, von der Corporate Website losgelöster Auftritt (Knabenreich 2013, S.127).

Auf der Karriere-Website treffen der Kandidat und seine Ansprüche auf das Unternehmen und dessen Angebot. Die Website sollte dabei die „zu erlebende Wirklichkeit“ einer zu besetzenden Position abbilden, um so die Zielgruppe nachhaltig überzeugen zu können (Franke, Teetz 2012, S. 136). Durch umfassende Informationen soll die Zielgruppe eine Antwort auf die Frage erhalten, warum sich der Aufwand für eine Bewerbung überhaupt lohnt. Deshalb ist es notwendig, dass die Website Emotionen und genau die Informationen bietet, die zu einer Bewerbungsentscheidung führen. Um den Wunsch sich zu bewerben auszulösen ist es bei der heutigen Informationsflut zunehmend wichtiger, die Informationen logisch und intuitiv auffindbar zu strukturieren. Im besten Fall findet der Interessent die Informationen auf den ersten Blick und mit dem ersten Klick (Knabenreich 2013, S.127).

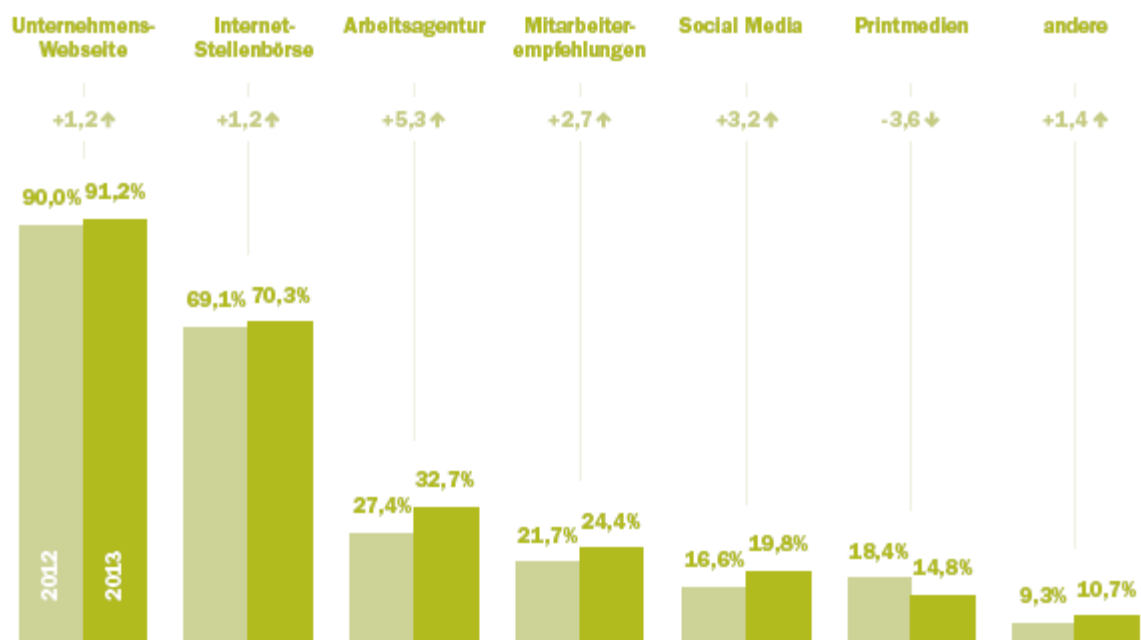
Die Karriereseite spielt an allen Stellen des Marken-, Branding-, Ansprache-, Einstellungs- und Bindungsprozesses eine wichtige Rolle (Franke, Teetz 2012, S. 136) und vereint damit gleichzeitig die aktuellen Schlüsselherausforderungen für einen Arbeitgeber auf sich: den Auf- und Ausbau einer Arbeitgebermarke (Employer Branding), die Knappheit qualifizierter Bewerber und die Mitarbeiterbindung (monster.de; Zugriff vom 02.10.2014). Der Konzeption einer erfolgreichen Karriere-Website kann in Anbetracht der gegenwärtigen Entwicklungen

für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt eine entscheidende Rolle beigemessen werden.

Weit verbreitet ist das Recruiting über die unternehmenseigene Karriere-Website vor allem aus drei Gründen: Sofern gewisse Erfolgskriterien erfüllt sind und die Erreichbarkeit der jeweiligen Zielgruppe vorausgesetzt werden kann, ist es kostengünstiger, schneller und zielgerichteter als eine Anzeigenschaltung (Meyer 2014, S. 108).

Ein Blick auf die Praxis verrät, dass die Karriere-Website als Plattform für Stellenangebote intensiver denn je genutzt wird. So veröffentlichten die tausend größten deutschen Unternehmen im Jahr 2013 einen Anteil von 91,2 % ihrer freien Stellen auf der eigenen Website (Abb.4.3). Dieser Wert ist der diesbezüglich höchste jemals gemessene seit Beginn der Aufzeichnung im Jahr 2003. Damit werden gefolgt von den Internet-Stellenbörsen die meisten Stellenangebote auf der unternehmenseigenen Website veröffentlicht. Als weitere Kanäle für Veröffentlichungen von Vakanzen folgen die Bundesagentur für Arbeit (32,7 Prozent aller veröffentlichten Stellenanzeigen), Mitarbeiterempfehlungen (24,4 Prozent), Social Media (19,8 Prozent) und Printmedien (14,8 Prozent).

Abb. 4.3: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen



Quelle: monster.de; Zugriff vom 2.10.2014

Jedoch beschränkt sich der Inhalt der Karriere-Websites häufig nur auf Stellenangebote. Laut einer Expertenbefragung der Index Marktforschung unter 231 Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen setzen lediglich 22,9% der Befragten auf eine Karriere-Website, auf der mehr als nur Stellenanzeigen zu sehen sind (Index Employer Branding 2012, S.12). Um die Bewerbungsentscheidung zu fördern und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, ist es wie eingangs erwähnt allerdings erforderlich auf eine nachvollziehbare Darstellung zu achten, zum Beispiel anhand von umfassenden Informationen. In der Entwicklung der Karriere-Websites ist trotzdem zu erkennen, dass immer mehr Unternehmen neben den Jobangeboten auch Bewerbungstipps und Personalmasken in ihre Homepages aufnehmen. Jobsuchende können sich in diesem Fall registrieren und Dokumente abrufen (Toemmler-Stolze 2011, S.38).

Es stellt sich die Frage, was Unternehmen darüber hinaus tun können, um über ihre Karrierewebsite erfolgreich zu rekrutieren. Welche Elemente helfen der Karriereseite das Employer Branding zu unterstützen? Wie kann die zu erlebende Wirklichkeit im Unternehmen nachvollziehbar dargestellt werden? Was kann unternommen werden, um den jeweiligen Bewerber mit den zu ihm passenden Angeboten zusammenzuführen?

Um auf diese Fragen passende Antworten zu liefern wurde ein Katalog mit erfolgskritischen Faktoren entwickelt. Daraufhin wurden die theoretischen Aspekte in der Praxis untersucht: Am Beispiel ausgewählter Fluggesellschaften wurde eine Analyse der Karriere-Websites vorgenommen, die abbilden soll, inwieweit auf diesen bewusst Bedingungen geschaffen wurden, um gute Mitarbeiter zu finden.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer Karriereseite werden im angeschlossenen Forschungsteil dieser Arbeit ausführlich behandelt. Vorerst festgehalten werden soll an dieser Stelle, dass verschiedene Bereiche für den Erfolg einer Karriere-Website wesentlich sind: Auffindbarkeit, Navigation, Informationsgehalt, Interaktivität sowie die Verbindung zu sozialen Netzwerken.

5. Vorstellung der ausgewählten Fluggesellschaften

Im bisherigen Verlauf diente durchweg der deutsche Arbeitsmarkt als Bezugspunkt. Für die anschließende Analyse ausgewählt wurden deshalb Fluggesellschaften, die auf diesem aktiv sind. Ergänzt wurde das Portfolio um zwei weitere Airlines, die den deutschsprachigen

Arbeitsmarkt betreffen und - wie nachfolgend erläutert - für die Untersuchung relevant sind. Als Quelle diene die jeweilige Unternehmenswebsite.

Lufthansa

Die Lufthansa Passage mit Heimatflughafen Frankfurt am Main ist die größte in dieser Auswahl vertretene Airline. Sie gehört zu den größten Fluggesellschaften der Welt und betreibt internationale Schulungszentren für Piloten und Flugbegleiter.

Air Berlin

Wenngleich in den USA gegründet, ist Air Berlin die zweitgrößte deutsche Fluggesellschaft und eine der größten Europas. Als erste deutsche Flugschule erhielt die Air Berlin Flightschool im Jahr 2009 die Ausbildungsgenehmigung des Luftfahrtbundesamtes.

Condor

Die Condor Flugdienst GmbH ist Teil der Thomas Cook Group und verfügt neben den Drehkreuzen Frankfurt und München über sieben weitere Abflughäfen in Deutschland. Aus einer vom Jobnetzwerk Xing und dem Datenunternehmen Statista durchgeführten Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit ging Condor als bester Arbeitgeber unter allen Ferienfliegern in Deutschland hervor.

TUIfly

Die zum TUI-Konzern gehörende Fluggesellschaft entstand im Jahr 2007 aus der Zusammenführung von Hapag-Lloyd Express (HLX) und Hapagfly. Seit der Abgabe der City-Strecken an Air Berlin versteht sich TUIfly als klassischer Ferienflieger für Kurz- Mittel- und Langstreckenflüge.

Germania

Nachdem die kleinste in der Auswahl vertretene Airline über einige Jahre hauptsächlich Charterdienst für TUI und Condor flog, führt die Germania Fluggesellschaft mbH inzwischen auch wieder Linienflüge durch.

Austrian Airlines

Mit Sitz in Wien ist Austrian Airlines Österreichs größte Fluggesellschaft und auf dem deutschsprachigen Arbeitsmarkt zuhause. Das zur Lufthansa gehörende Unternehmen

betreibt im Gegensatz zur Lufthansa-Tochtergesellschaft Germanwings ein eigenes Karriereportal, weshalb es für die Untersuchung hinzugezogen wurde.

Swiss

Swiss International Airlines, im Außenauftritt Swiss, ist eine Schweizer Fluggesellschaft mit Drehkreuz auf dem Flughafen Zürich. Die heute zum deutschen Lufthansa-Konzern gehörende Swiss bedient eine Vielzahl der Flugstrecken der ehemaligen Swissair.

5.1. Unternehmensdaten und Präsenz in Online-Netzwerken

Um eine Übersicht über die ausgewählten Airlines zu ermöglichen, sind die wichtigsten Daten zu diesen in der unten stehenden Tabelle zusammengestellt.

Abb.5.1.1: Daten zu den ausgewählten Fluggesellschaften (Stand:2013)

Airline	Mitarbeiter	Passagierzahl	Umsatz (Euro)	Flugzeuge	Sitz
Lufthansa (Konzern)	117 000	105 Mio.	30 Mrd.	700	Köln
Air Berlin	9 000	31,5 Mio.	4,2 Mrd.	158	Berlin
Condor	3 000	7 Mio.	1,2 Mrd.	38	Frankfurt
TUIfly	2 400	8 Mio.	814 Mio.	41	Hannover
Germania	850	2,2 Mio.	207 Mio.	23	Berlin
Austrian	6 200	11,3 Mio.	2,1 Mrd.	75	Wien
Swiss	8 500	17 Mio.	4,2 Mrd.	82	Basel

Quellen: eigene Darstellung, 2014/ de.statista.com; Zugriff vom 03.10.2014

Für diese Arbeit wesentlich ist der Webauftritt. Wie nachfolgend dargestellt, soll dazu vorerst gezeigt werden, auf welchen Online-Plattformen die Airlines generell präsent sind.

Abb.5.1.2: Präsenz in verschiedenen Online-Netzwerken

Netzwerk	Facebook	Google+	Xing	LinkedIn	Twitter
Lufthansa	✓	✓	✓	✓	✓
Air Berlin	✓	✓	✓	✓	✓
Condor	✓	✓	✓	✓	✓
TUIfly	✓	✓	—	✓	✓
Germania	✓	✓	✓	—	✓
Austrian	✓	✓	✓	✓	✓
Swiss	✓	✓	✓	✓	✓

Quelle: eigene Darstellung, 2014

5.2. Methodik

In diesem Kapitel der Arbeit sollen nun die Forschungsmethoden vorgestellt und näher erläutert werden, die bei der Herangehensweise angewandt wurden. Generell besteht dabei weder Anspruch auf Gültigkeit für die unterschiedlichen Teilbereiche der Tourismusbranche noch auf eine umfassende Analyse aller bestehenden Fluggesellschaften. Im Zuge dieser qualitativen Forschungsmethoden wurden dahingegen einzelne Airlines gezielt ausgewählt und lediglich ein Teil der Aktivitäten zur Personalbeschaffung dieser beleuchtet.

Dazu wurde eine Analyse der Karriere-Websites vorgenommen, die sich später in zwei Schritte der Ergebnispräsentation aufteilen wird. Zum einen soll in einer Scoring Tabelle dargestellt werden, ob und wie viele der Erfolgskriterien erfüllt wurden. Rückschlüsse auf die Qualität sind erst im nachfolgenden Schritt möglich. Dieser thematisiert die individuelle Umsetzung, wobei im Sinne einer Best-Practice qualitative Aussagen getroffen und gelungene Beispiele beschrieben werden.

Die Analyse wurde im Aufbau nach den im vorigen Kapitel erwähnten Erfolgsbereichen kategorisiert: Auffindbarkeit, Navigation, Informationsgehalt, Interaktivität sowie die

Verbindung zu sozialen Netzwerken. Im Einzelnen vorgestellt und ausgeführt werden die Kategorien im 6. Kapitel.

Gestützt wurde sich auf entsprechende Fachliteratur, anhand welcher aus den fünf Kategorien insgesamt 20 Einzelkriterien abgeleitet und mit einer oder mehreren Forschungsfragen konkretisiert wurden. Vor dem Hintergrund des schnellen technischen Fortschritts galt es dabei die gegenwärtigen Erfolgsmerkmale zu erfassen und inzwischen überholte Aspekte anzupassen oder zu ersetzen, um die Aktualität der Analysekriterien sicherzustellen.

Sowohl die Erfolgsbereiche als auch die einzelnen Merkmale sind dabei von unterschiedlicher Relevanz. Um der individuellen Bedeutung der übergeordneten Kategorien Ausdruck zu verleihen, wurden diese entsprechend gewichtet. Neben dem Informationsgehalt wurde hierbei durch die zunehmende Bedeutung interaktiver Komponenten und sozialer Netzwerke den dazugehörigen Kategorien die höchste Relevanz zugesprochen, wobei Auffindbarkeit und Navigation als inzwischen weniger bedeutend angesehen wurden.

Neben den übergeordneten Kategorien sollten auch die einzelnen Gesichtspunkte priorisiert werden. Dafür wurden die verschiedenen Forschungsfragen mit Werten von eins bis fünf gewichtet, wobei sehr wichtige Elemente der Karriereseite mit dem Faktor fünf berücksichtigt, nebensächliche dagegen nur mit einem Punkt versehen wurden. Konnte die Forschungsfrage bejaht werden, wurde der Airline daraufhin ohne abzustufen die volle, für die Frage vorgesehene Punktzahl zuteil. Auf diese Weise sollte die Relevanz der einzelnen Aspekte innerhalb der Forschungskriterien ausgedrückt werden. Die Herleitung der Fragen sowie die Begründung deren Gewichtung wird im anschließenden Kapitel vorgenommen.

Zunächst wurde die Gewichtung der Kategorien wie folgt vorgenommen:

- Auffindbarkeit mit 10 % Gewichtung
- Navigation mit 10% Gewichtung
- Informationsgehalt mit 30% Gewichtung
- Interaktivität mit 25% Gewichtung
- Verbindung zu Social Media mit 25% Gewichtung

5.3. Berechnungsverfahren

Mit Hinblick auf die Scoring Tabelle wurde ein Ergebnis errechnet, das sowohl die Prioritäten der Kategorien als auch der Forschungsfragen berücksichtigt. Dabei wird die Summe der erreichten Punkte einer Kategorie durch die Maximalpunktzahl geteilt und mit der erwähnten Prozentzahl der Kategorie gewichtet. Zusammen ergeben die gewichteten Bereichsergebnisse schließlich das Gesamtergebnis. Dieser Wert zwischen 0 und 100 Prozent äußert, wie vollständig der Kriterienkatalog auftrat, ohne daraus direkt auf die Qualität der Umsetzung schließen zu lassen.

Abb.5.3: Berechnungsverfahren

$$\left(\frac{\text{Summe Auffindbarkeit}}{\text{Max Auffindbarkeit}} \times 10\% \right) + \left(\frac{\text{Summe Nav.}}{\text{Max Nav.}} \times 10\% \right) + \left(\frac{\text{Summe Info.}}{\text{Max Info.}} \times 30\% \right) + \\ \left(\frac{\text{Summe Interakt.}}{\text{Max Interakt.}} \times 25\% \right) + \left(\frac{\text{Summe Social M.}}{\text{Max Social M.}} \times 25\% \right) = \text{Gesamtergebnis}$$

Quelle: eigene Darstellung, 2014

6. Bewertungskriterien und Analysefragen

In diesem Kapitel soll der Kriterienkatalog, auf dem die Analyse fußt, erläutert werden. Die den Kategorien unterliegenden Einzelkriterien sollen in der folgenden Darstellung veranschaulicht werden, bevor sie jeweils vorgestellt und erläutert werden:

Abb.6: Übersicht der Analysekriterien

Kategorie	Kriterien
Auffindbarkeit	Google, Internetadresse, Karriere-Link
Navigation	Navigation, Struktur Stellenangebote
Informationsgehalt	Unternehmen, Zielgruppen, Stellenangebote, Bewerbungsprozess, Veranstaltungen
Interaktivität	Job-Newsletter, Kontakt, Online-Bewerbung, Bewerberdatenbank, Self-Assessments, Stellenangebote
Verbindung zu Social Media	Verfügbarkeit, Facebook, Xing, Karriere-Blog

Quelle: eigene Darstellung, 2014

Auffindbarkeit

Die Auffindbarkeit der Karriere-Website im Internet ist eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg der Seite. Die mittlerweile immense Bedeutung von Suchmaschinen und Google im Speziellen spiegelt sich auch in Bezug auf die Karriereseite wider. Als Grundvoraussetzung sollte diese gut über gängige Suchmaschinen zu finden sein (Jäger, Frickenschmidt 2006, S.5f.). Zwar kann die Auffindbarkeit über Google mittlerweile als Voraussetzung angesehen werden, wegen des hohen Stellenwertes bei der Hinführung zur Karriereseite wurde die Analysefrage dennoch mit der höchsten Gewichtung versehen.

Google

Gewichtung

Sind die Airline und ihre Karriere-Seite über Google zu finden? 5 Punkte

Um den Zugang zur Homepage zu erleichtern, sollte die URL, also die Internetadresse der Website dem Unternehmensnamen entsprechen und alle nachvollziehbaren Schreibweisen den Interessenten auf die Website leiten. Auch eine eigene URL für den Karrierebereich ist hilfreich, damit die Seite vom Bewerber intuitiv gefunden werden kann und sich der Zugang nicht nur auf Google stützt (z.B. karriere.unternehmensname.de). Zudem kann diese dadurch

einprägsam kommuniziert und im Personalmarketing genutzt werden, z.B. auf Broschüren und Plakaten (Jäger, Frickenschmidt 2006, S.5f.). Im Vergleich zum vorangegangenen Kriterium wurde in der Summe minimal höher gewichtet, da neben den genannten Vorteilen sowohl eine Homepage unter dem Namen der Airline als auch eine eigene Karriere-URL sich positiv auf die Auffindbarkeit über Google und die Sichtbarkeit im Web auswirken. Für das Kriterium „Internetadresse“ können die Forschungsfragen wie folgt abgeleitet werden:

Internetadresse	Gewichtung
- <i>Name:</i> Ist die Airline ohne Zusätze oder Abkürzungen unter ihrem Namen zu finden? (www.unternehmensname.com/de)	3 Punkte
- <i>Karriere-URL:</i> Gibt es eine eigene URL für den Karrierebereich?	3 Punkte

Die Auffindbarkeit beinhaltet außerdem den Zugang zum Karrierebereich von der Homepage aus. Eine bloße Verknüpfung sollte mittlerweile als zu erwarten angesehen werden können und wurde als Mindestvoraussetzung mit 4 Punkten gewichtet. Gelungen verzahnt werden können beide Seiten z.B. durch eine deutlich sichtbare Platzierung des Karrierebuttons auf der Startseite, damit auch nicht explizit Suchende zu einem Besuch des Karrierebereichs animiert werden (Knabenreich 2013, S.129 f.). Eine auffällige Platzierung ist zudem bewerberfreundlich, da so schnell zu den interessanten Informationen geführt wird. Gleichmaßen wird dadurch eine große Bedeutung des Personals im betreffenden Unternehmen vermittelt (Staufenbiel, Giesen 2000, S.8). War der Karrierebutton auffällig in der oberen Hauptnavigation platziert, wurde die jeweilige Fluggesellschaft deshalb mit 4 Punkten versehen.

Berücksichtigt wurde auch, ob zusätzlich zu einer reinen Verlinkung auf die Karriereseite schon Informationen für Bewerber auf der Startseite selbst bereitgestellt werden (Frank, Giesen 2004, S.40). Auf diese Weise kann ein Vorgeschmack auf den Karrierebereich gegeben und gleichzeitig können nicht arbeitssuchende Besucher abgeholt werden.

Karriere-Link	Gewichtung
- <i>Verfügbarkeit:</i> Ist auf der Homepage ein Link auf die Karriereseite zu finden?	5 Punkte
- <i>Platzierung:</i> Ist der Karrierebutton in der oberen Hauptnavigation angesiedelt?	4 Punkte
- <i>Vorabinformationen:</i> Gibt es bereits auf der Startseite erste Informationen zum Karrierebereich? (z.B. Pop-ups bei Karrierereiter)	2 Punkte

Navigation

Ist der Interessent auf der Website der Fluggesellschaft angelangt, geht es darum alle für ihn wichtigen, auf die Bedürfnisse abgestimmten Informationen zu bieten. Um die Orientierung zu erleichtern, sollte die Homepage ein übersichtliches Layout haben. Die Aufmachung der Homepage trifft dabei auf eine Erwartungshaltung des Besuchers, an welcher Stelle er die Information zu finden erwartet. Über die Jahre hat sich gezeigt, dass der Besucher davon ausgeht, die Navigation im linken bzw. oberen Bereich der Seite vorzufinden (Knabenreich 2013, S.132). Während sich diese Art der Navigation als Standard etabliert hat und nicht weiter untersucht wurde, wird auf die Übersichtlichkeit der Darstellung in der anschließenden Kategorie „Informationsgehalt“ näher eingegangen. An dieser Stelle sollen vorerst einige Navigationselemente untersucht werden, bevor im Best-Practice-Teil die Ausrichtung der Navigation nach Zielgruppen und Tätigkeitsbereichen behandelt wird.

Für eine gezielte Suche ist eine Seitenübersicht, auch „Sitemap“ genannt, vorteilhaft. Diese bildet die Struktur des gesamten Webauftritts ab, indem sämtliche Unterseiten aufgelistet werden. Dadurch kann sowohl ein einfacher Überblick ermöglicht, als auch die Navigation erleichtert werden. Davon abgesehen tragen Sitemaps dazu bei, dass Suchmaschinen wie Google die Website vollständig nach Inhalten durchsuchen und dadurch die Auffindbarkeit verbessern können (Jäger, Frickenschmidt 2006, S.10). Es empfiehlt sich die Navigation außerdem durch eine Freitextsuche zu unterstützen, womit sich der gewünschte Tätigkeitsbereich eingrenzen lässt und gleichermaßen mehrere Auswahlmöglichkeiten zuzulassen werden, falls Interesse an verschiedenen Bereichen besteht (Giesen 2001, S.140). Jedoch kann auch ohne Freitextsuche effizient auf der Seite navigiert werden. Deshalb erhielten Airlines, die eine Freitextsuche in ihren Webauftritt integriert haben 2 Punkte.

Während der Recherche im Karrierebereich sollte der Nutzer durchweg wieder auf die Karriere-Seite zurückgelangen können (Staufenbiel 2012, S. 11). Geprüft wurde, ob es von Unterseiten des Karrierebereichs möglich war direkt auf die Karriereseite zurückzugreifen.

Navigation	Gewichtung
- <i>Sitemap</i> : Ist auf der Startseite eine Sitemap verlinkt?	3 Punkte
- <i>Freitextsuche</i> : Wird auf der Website die Möglichkeit einer Suchfunktion geboten?	2 Punkte
- <i>Rückgriff</i> : Kann der Besucher von Unterseiten wieder direkt auf die Karriereseite gelangen?	1 Punkt

Für eine zielführende Navigation und überzeugende Präsentation sollten die auf der Karriereseite veröffentlichten Stellenanzeigen angemessen strukturiert werden. Zielvorgabe sollte dabei sein, den Bewerber möglichst schnell zu den Stellenangeboten zu leiten, die für ihn von Interesse sind (Staufenbiel, Giesen 2000, S.8). Die Testfrage zur Struktur der Stellenangebote wurde dann mit „ja“ beantwortet, wenn die Fluggesellschaft eine sinnvolle Navigationshilfe einsetzt und der Bewerber beispielsweise nach Tätigkeitsbereich (z.B. Flugbetrieb, Technik, Finanzen) bzw. Zielgruppe (z.B. Schüler, Studierende, Berufseinsteiger) der er angehört, auswählen kann. Aufgrund der wichtigen Rolle der Karriereseite für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen erhielt dieser Service den Faktor 4.

Struktur Stellenangebote

Gewichtung

Gibt es eine Navigationshilfe bei der Suche nach Stellenangeboten? 4 Punkte

Im Rahmen der Präsentation spielt auch das Design der Website eine Rolle (Meyer 2014, S.108). Allerdings unterliegt dieses überwiegend subjektiven Einschätzungen und wurde deshalb nicht mit in die Untersuchung aufgenommen, um eine Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden. Mit Hilfe eines ansprechenden Designs kann ein positives Image als Arbeitgeber zwar bekräftigt werden, für den Bewerber bedeutender sind allerdings Zugang und Inhalt.

Informationsgehalt

Die Karriereseite wird von Bewerbern besucht, um sich über berufliche Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen zu informieren. Der Gehalt der Informationen gehört deshalb zum Kern einer Karriereseite und damit auch dieser Analyse. Dies soll sowohl in der Gewichtung dieser Kategorie als auch der Analysefragen ausgedrückt werden.

Um die Bewertung zu untergliedern wurden dafür die Einzelkriterien bezüglich Informationen zum Unternehmen, für Zielgruppen, zum Bewerbungsprozess, zu den Stellenangeboten sowie zu Veranstaltungsterminen festgelegt.

Neben allgemeinen Informationen zum Unternehmen sollte sich der Arbeitgeber als solcher vorstellen und Aufschluss über die Personalpolitik geben. Dabei sollte auch auf dessen Leistungen, wie z.B. Angebote zur Personalentwicklung eingegangen werden (Meyer 2014, S.110). Eine Möglichkeit, die Identifikation des Bewerbers mit dem Arbeitgeber zu fördern und im gleichen Zug die mit dem Internet verbundene Anonymität zu verringern, sind Erfahrungsberichte. Bei diesem Instrument des Employer Brandings werden zum Beispiel

Mitarbeiter mit vergleichbarem Profil vorgestellt oder Berichte aus dem Arbeitsalltag eingebunden, wodurch sich der Bewerber mit dem individuellen Stellenprofil ebenso wie mit der Airline leichter identifizieren kann (Meyer 2014, S.142). Bei Besuchern der Website kann so, auch wenn sie sich nicht gleich im Anschluss bewerben, ein bleibendes Interesse ausgelöst werden. Ein Einblick in die Unternehmensumwelt oder den Arbeitsalltag kann auch durch Recruiting-Videos gegeben werden, die entsprechende Vorzüge der Fluggesellschaft hervorheben (Mäder 2013, S.154 f.). Die einzelnen Fragen dieses Kriteriums wurden aufgrund des hohen Nutzens für Bewerber durchgängig mit einer hohen Gewichtung bedacht.

<i>Unternehmensinformationen</i>	<i>Gewichtung</i>
- <i>Fakten:</i> Präsentiert die Fluggesellschaft Produkte/Geschäftsfelder, Umsatz, Mitarbeiterzahlen, Standorte, Organisationsstruktur?	5 Punkte
- <i>Arbeitgeberinfos:</i> Wird die Führungskultur beschrieben?	5 Punkte
- <i>Mehrwert:</i> Werden Arbeitgeberleistungen kommuniziert?	4 Punkte
- <i>Emotionale Aspekte:</i> Gibt es Erfahrungsberichte/Karrierebeispiele?	4 Punkte
- <i>Recruiting-Videos:</i> Sind Videos über die Unternehmung vorhanden?	4 Punkte

Abgesehen von Unternehmensinformationen sollten auch spezifische Angebote für die unterschiedlichen Zielgruppen nicht fehlen. Denn jede Bewerbergruppe - von Studierenden über Berufseinsteiger und –erfahrene bis hin zu Fachkräften - unterscheidet sich bezüglich ihres Informationsbedarfs (Frank, Giesen 2004, S.40). Die Bewerber erwarten hier sauber getrennte Bereiche für die verschiedenen Bewerberarten (Knabenreich 2013, S.135). Für eine spezifische Informationsversorgung erhielten die Airlines je untersuchter Zielgruppe 5 Punkte.

<i>Zielgruppeninformationen</i>	<i>Gewichtung</i>
- <i>Studierende:</i> Werden Informationen für Studierende geboten? (Praktika, Werkstudentenjobs, Vergabe von Abschlussarbeiten)	5 Punkte
- <i>Berufseinsteiger:</i> Gibt es Informationen über den Berufseinstieg?	5 Punkte
- <i>Berufserfahrene:</i> Gibt es Informationen für Berufserfahrene?	5 Punkte
- <i>Tätigkeitsbereiche:</i> Wird nach Tätigkeitsbereichen informiert? (z.B. Cockpit, Flugbegleitung, Technik)	5 Punkte

Auch der Informationsgehalt der Stellenangebote spielt eine wesentliche Rolle für den Erfolg einer Karriereseite. Zunächst müssen dafür grundlegende Informationen zu der freien Stelle geliefert werden. In der Anzeige müssen Berufsbild, Anforderungsprofil, Einsatzort, Einstellungsdatum und die Einordnung der Stelle in die Unternehmensorganisation enthalten sein (Jäger, Frickenschmidt 2006, S.7). Sofern drei der fünf genannten Gesichtspunkte beschrieben wurden, erhielt die Fluggesellschaft fünf Punkte.

Für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen bietet das Internet im Gegensatz zur klassischen Printanzeige eine Reihe neuer Möglichkeiten, durch die sich von konkurrierenden Arbeitgebern abgehoben werden kann. In die Anzeige integriert werden können Bilder, die das Unternehmen erlebbar machen. Auf ihnen sollten Menschen zu sehen sein, wobei eigene Mitarbeiter der Authentizität wegen gegenüber Fotomodellen bevorzugt werden sollten (Mäder 2013, S.154 f.). Einer individuellen Informierung des Bewerbers dienlich sind eigens für Stellen bzw. Berufsfelder gedrehte Videos. Nicht nur potenzielle Bewerber können so besser erreicht werden, auch Mitarbeiter können sich durch bekannte Gesichter auf der Website leichter mit ihrem Unternehmen identifizieren und dadurch gebunden werden (Knabenreich 2013, S.141). Hob sich eine Airline durch ansprechende Bilder oder gar speziell für Stellen gedrehte Videos von der Konkurrenz ab, wurden 3 bzw. 4 Punkte vergeben.

Um zu einer Bewerbung zu animieren, sollte am Ende einer Stellenanzeige immer auch eine Bewerbungsmöglichkeit stehen, idealerweise in Gestalt eines Bewerbungsbuttons, an den üblicherweise ein Bewerbermanagementsystem mit einer erforderlichen Registrierung angehängt ist. Jedoch gibt es neben dem Bewerbermanagementsystem weitere Online-Bewerbungsmöglichkeiten, wie z.B. per E-Mail oder Profilbewerbung über ein bestehendes Bewerberprofil in einem sozialen Netzwerk (z.B. Xing, LinkedIn). Ungeachtet der Art der Online-Bewerbung sollte der Bewerber an dieser Stelle über die von der Airline bevorzugte Variante aufgeklärt werden (Mäder 2013, S.154 f.). Wurde von der untersuchten Fluggesellschaft auf den Bewerbungsweg hingewiesen, erhielt diese 4 Punkte.

<i>Stellengebote</i>	<i>Gewichtung</i>
- <i>Inhalt:</i> Werden Berufsbild, Anforderungsprofil, Einsatzort, Einstellungsdatum und Einordnung der Stelle in die Unternehmensorganisation beschrieben?	5 Punkte
- <i>Bilder:</i> Enthalten die Stellenangebote Bilder, auf denen Personen zu sehen sind?	3 Punkte
- <i>Stellen-Videos:</i> Gibt es Videos speziell für Tätigkeitsfelder?	4 Punkte

- *Bewerbungsmöglichkeiten:* Werden im Rahmen der Stellenangebote Bewerbungsmöglichkeiten kommuniziert (z.B. Bewerbungsbutton)? 4 Punkte

Ein häufig vernachlässigter Aspekt bei bereitgestellten Informationen sind Hinweise zur Bewerbung und deren Ablauf. Dem Bewerber sollte transparent gemacht werden, wie er sich bewerben kann, worauf dabei geachtet werden muss und wie der Bewerbungsprozess abläuft (Knabenreich 2013, S.132). Diesbezüglich untersucht wurde, ob Informationen über die einzelnen Bewerbungsschritte, die Bewerbungsdauer, die benötigten Unterlagen sowie zur Datensicherheit präsent sind.

Der für Unternehmen entspringende Vorteil aus einer umfassenden Informierung der Bewerber zeigt sich z.B. in Antworten auf die „Frequently Asked Questions“, die nach der Integration in die Karriere-Seite kaum Arbeitsaufwand erfordern, da sie nur hin und wieder aktualisiert werden müssen. Häufige Fragen können dadurch abgedeckt und eine zeitintensive Beantwortung im weiteren Bewerbungsverlauf vermieden werden (Frank, Giesen 2004, S.46). Für das Recruiting der bewerteten Airlines ist dieser Aspekt hilfreich, wurde jedoch im Informationskontext als durchschnittlich bedeutend eingestuft, da auch ohne FAQs angemessen informiert werden kann.

<i>Bewerbungsprozess</i>	<i>Gewichtung</i>
- <i>Ablauf:</i> Wird über die einzelnen Bewerbungsschritte aufgeklärt?	4 Punkte
- <i>Dauer:</i> Gibt es Angaben zur Dauer des Bewerbungsprozesses?	2 Punkte
- <i>Unterlagen:</i> Wird klar formuliert welche Unterlagen für eine Bewerbung benötigt werden?	4 Punkte
- <i>Datensicherheit:</i> Wird auf die Nutzung und Weitergabe der persönlichen Daten eingegangen?	4 Punkte
- <i>Karriere-FAQs:</i> Werden “Frequently Asked Questions” oder Bewerbungstipps zur Verfügung gestellt?	3 Punkte

Eine Möglichkeit das Recruiting zu fördern stellt die Einbindung von Veranstaltungsterminen dar, wodurch die Airlines ihre Aktivitäten im Personalmarketing besser verzahnen können. Interessenten können sich so auf der Karriereseite darüber informieren, wann und wo sie persönlich mit Vertretern des Unternehmens in Kontakt treten können (Frank, Giesen 2004, S.46). Um den Transfer zwischen medialer und realer Welt zu leisten, sollten die Airlines Hinweise auf aktuelle Recruiting-Veranstaltungen durch Verlinkung mit einem Kalender

geben. Für den Service eines Veranstaltungskalenders wurde aufgrund der positiven Auswirkungen auf das Personalmarketing der Faktor 4 vergeben.

Veranstaltungstermine

Gewichtung

Gibt es Informationen über aktuelle Messetermine oder Jobevents? 4 Punkte

Interaktivität auf der Karriere-Website

Weitere für den Erfolg notwendige Eigenschaften einer Karriere-Website lassen sich der Interaktivität unterordnen, die im Folgenden in mehrere Kriterien unterteilt wurde: Kontaktmöglichkeiten, Job-Newsletter, Self-Assessments, Stellenangebote, Online-Bewerbung und Bewerberdatenbank.

Für die Interaktivität unbedingt notwendig ist die Angabe von Kontaktmöglichkeiten. Da eine Möglichkeit zum E-Mail Kontakt auf Websites weit verbreitet ist, wurde untersucht, ob diese gemäß der zielgruppenorientierten Aufbereitung eingebracht sind. Wurde für die Mehrheit der zuvor beschriebenen Zielgruppen jeweils Kontaktadressen angegeben, galt die Verfügbarkeit von zielgruppenspezifischen Kontakten als erfüllt. Die Frage wurde ebenfalls bejaht, wenn E-Mail Adressen im Rahmen einzelner Stellenangebote kommuniziert wurden. Als attraktiver Zusatznutzen für Interessenten wurden personalisierte Kontakte mit einer mittleren Gewichtung bewertet. Als Richtlinie bei der Beantwortung gilt, dass auf Anfragen innerhalb von 24 Stunden geantwortet werden sollte (Meyer 2014, S.109). Bei Einhaltung der Richtlinie wurden 3 Punkte vergeben.

Kontaktmöglichkeiten

Gewichtung

- | | |
|--|----------|
| - <i>Verfügbarkeit:</i> Gibt es zielgruppen- bzw. angebotsspezifische Kontakte? | 5 Punkte |
| - <i>Personalisierung:</i> Wird ein konkreter Ansprechpartner genannt? | 3 Punkte |
| - <i>Antwortverhalten:</i> Werden eingehende Mails innerhalb von 24 Stunden beantwortet? | 3 Punkte |

Bei einem ausgereiften Rekrutierungskonzept geht es auch darum, Kandidaten, die sich nicht direkt auf Jobsuche befinden zu erschließen. Obwohl die Karriereseite der indirekten Suchmethode angehört, ist es möglich Elemente einzubringen, bei denen das Unternehmen direkt auf den Bewerber zugeht. Eines dieser sogenannten Push-Elemente ist der Job-Newsletter, über den regelmäßig Stellenangebote, und Informationen zum Personalbereich (z.B. Kontaktpersonen auf Veranstaltungen) an potentielle Bewerber herangetragen werden

(Frank, Giesen 2004, S.46). Auf diese Weise können Interessenten frühzeitig und langfristig an den Arbeitgeber gebunden werden. Die Regelmäßigkeit der Benachrichtigungen wurde als gegeben bewertet, wenn nach Abonnement innerhalb eines Beobachtungszeitraumes von 2 Wochen ein Newsletter erhalten wurde. Dem Kriterium Job-Newsletter wurde durch die Bedeutung für die Bewerberbindung eine Gewichtung von 3 Punkten eingeräumt.

<i>Job-Newsletter</i>	<i>Gewichtung</i>
- <i>Verfügbarkeit:</i> Ist es möglich einen Job-Newsletter zu abonnieren?	3 Punkte
- <i>Regelmäßigkeit:</i> Wurde im Beobachtungszeitraum ein Newsletter erhalten?	2 Punkte

Um die Auswahlqualität der Bewerber zu erhöhen drängt ein Instrument auf der Karriereseite zunehmend in den Fokus: die Selbstauswahl. Self-Assessments veranschaulichen berufstypische Situationen in Selbsttests oder Spielen und tragen dazu bei, in den Arbeitsalltag und das Unternehmen auf simulierte Weise Einblick zu gewinnen. Den Bewerbern wird so erleichtert, die Kompatibilität des Arbeitgebers mit den eigenen Erwartungen zu überprüfen und eine möglichst passende Stelle zu finden (Meyer 2014, S.39). Für den Arbeitgeber steigt die Auswahleffizienz und die Gefahr des Rückzugs von Bewerbern aus dem Rekrutierungsprozess sinkt (Diercks 2012, S.177). Self-Assessments wurden wegen dem hohen Nutzen für Arbeitgeber und Bewerber mit dem Faktor 5 gewichtet.

<i>Self-Assessments</i>	<i>Gewichtung</i>
Bietet die Airline auf ihrer Karriereseite Selbsttests oder Spiele an?	5 Punkte

Ist der Interessent zu den Stellenangeboten gelangt, können diese durch interaktive Elemente verbreitet werden. Eine Möglichkeit die Reichweite über die eigene Homepage hinweg auszuweiten, bietet eine Share-Funktion, damit Interessenten die Anzeigen per E-Mail an Freunde und Bekannte weiterleiten können. Noch wirkungsvoller sind Social-Media-Share-Buttons, die es ermöglichen Stellenangebote in sozialen Netzwerken zu teilen (Mäder 2013, S.157). Durch diese Art der Weiterempfehlung haben die Fluggesellschaften Gelegenheit virale Effekte gezielt zu nutzen. Bestand die Möglichkeit Stellenangebote weiterzuleiten, wurden deshalb 4 Punkte verliehen.

<i>Stellenangebote</i>	<i>Gewichtung</i>
Gibt es die Möglichkeit Stellenangebote weiterzuleiten oder zu teilen? (z.B. Share-Buttons)	4 Punkte

Im Rahmen der Stellenangebote sollte wie bereits erwähnt eine Bewerbungsmöglichkeit kommuniziert werden. Stehen für die Online-Bewerbung zudem vereinfachende Formulare zur Verfügung, ist eine übersichtliche und systematische Bewerbung möglich. Die gewonnene Zeit kann im weiteren Verlauf für ausführlichere Interviews und besser vorbereitete Einstellungsentscheidungen genutzt werden (Meyer 2014, S.109). Online-Formulare wurden daraufhin mit 3 Punkten berücksichtigt.

Ähnlich wie bei Anfragen per E-Mail gilt auch für eingehende Bewerbungen, dass nach ein bis zwei Tagen eine Rückmeldung eintreffen sollte. Insbesondere eine Zwischenbestätigung innerhalb von 24 Std, mittels derer für die Bewerbung und das Interesse gedankt und über den weiteren Verlauf aufgeklärt wird, zeugt von einer guten Bewerberbetreuung (Meyer 2014, S.109). Bei zeitiger Reaktion durch eine Zwischenbestätigung erhielt die Fluggesellschaft 3 Punkte.

Online-Bewerbung	Gewichtung
- <i>Online-Formulare:</i> Gibt es für die Bewerbung vereinfachende Formulare?	3 Punkte
- <i>Antwortverhalten:</i> Wird auf eingehende Bewerbungen innerhalb von 24 Std geantwortet?	3 Punkte

Mit einer Online-Bewerbung verbunden wird häufig die Registrierung in einer Datenbank, die das Recruiting langfristig stärken kann. Auf den entstehenden Bewerberpool kann die Fluggesellschaft jederzeit zurückgreifen und bei einer freiwerdenden Stelle in diesem recherchieren (Staufenbiel, Giesen 2000, S.17). Aufgrund des Bindungseffektes und der aus einer erforderlichen Registrierung hervorgehenden Aktivierung der Bewerber wurde einer Datenbank die höchste Gewichtung zugesprochen.

Bewerberdatenbank	Gewichtung
Wird die Aktivierung und Bindung von Bewerbern durch eine Datenbank unterstützt?	5 Punkte

Verbindung zu Social Media

Mit Verweis auf die im vierten Kapitel dieser Arbeit dargelegte Bedeutung sozialer Netzwerke für die Aktivitäten im Recruiting soll die Verbindung der Karrierewebsite zu diesen auch in der Analyse eine wichtige Rolle einnehmen. Dazu dienen zwei der wichtigsten Plattformen: Facebook und Xing. Während auf Facebook eine eigene Karriereseite bzw. ein deutlich zu erkennender Karrierebereich auf der Fanseite der Airline Punkte erhielt, wurde ein Unternehmensprofil auf Xing ebenfalls mit 5 Punkten bedacht. Auf die Aktivitäten der Fluggesellschaften in diesen Netzwerken und die Kompatibilität des dortigen Auftritts zur unternehmenseigenen Karrierewebsite wird im anschließenden Best-Practice-Teil näher eingegangen.

Verbindung zu Social Media	Gewichtung
- <i>Verfügbarkeit:</i> Gibt es Verknüpfungen der Karriere-Website zu sozialen Netzwerken? (z.B. durch Verlinkung über deren Logo)	4 Punkte
- <i>Facebook:</i> Betreibt die Airline einen Karrierebereich auf Facebook?	5 Punkte
- <i>Xing:</i> Besitzt die Fluggesellschaft ein Unternehmensprofil auf Xing?	5 Punkte
- <i>Karriere-Blog:</i> Unterhält die Airline einen eigenen Karriere-Blog?	4 Punkte

7. Forschungsergebnisse

Nachfolgend abgebildet ist zunächst eine Scoring Tabelle mit einer Auflistung der Ergebnisse, die zeigen soll, ob die Erfolgskriterien vorzufinden waren. Daraufhin folgt eine Darlegung der Best-Practice anhand der im vorigen Kapitel festgelegten Kategorien, die qualitative Aussagen ermöglichen und neben Spannweiten die Umsetzung in den jeweiligen Kategorien aufzeigen soll. Dabei wird sich immer wieder auf die vorangegangene Tabelle berufen. Als Quellen dienen die jeweilige Karriereseite bzw. Homepage der Fluggesellschaft (Literaturverzeichnis).

7.1. Scoring Tabelle

Abb.7.1: Scoring Tabelle

Kategorie	Kriterium	Analysefrage (Gewichtung)	Lufthansa	Air Berlin	Condor	TUIfly	Germania	Austrian	Swiss
Auffindbarkeit (10 %)	Google	Auffindbarkeit (5 Punkte.)	5	5	5	5	5	5	5
	Internetadresse	Name (3 P.)	3	3	3	3	-	-	3
		Karriere-URL (3 P.)	3	3	3	3	3	3	3
	Karriere-Link	Verfügbarkeit (5 P.)	5	5	5	5	5	5	5
		Platzierung (4 P.)	-	-	-	-	-	-	-
		Vorabinformationen (2 P.)	-	-	-	-	-	-	-
Navigation (10%)	Navigation	Sitemap (3 P.)	3	3	3	3	3	-	3
		Freitextsuche (2 P.)	2	-	2	2	-	2	2
		Rückgriff (1 P.)	1	1	-	1	1	1	1
	Stellenangebote	Struktur (4 P.)	4	4	4	4	4	4	4
Informations- gehalt (30%)	Unternehmen	Fakten (5 P.)	5	5	5	5	5	5	5
		Arbeitgeberinfos (5 P.)	5	-	5	5	-	5	5
		Mehrwert (4 P.)	4	-	4	4	-	4	4
		Emotionale Aspekte (4 P.)	4	-	4	4	-	4	-
		Recruiting-Videos (4 P.)	4	4	4	-	-	-	-
	Zielgruppen	Studierende (5 P.)	5	5	5	5	-	-	-
		Berufseinsteiger (5 P.)	5	5	5	5	-	-	5
		Berufserfahrene (5 P.)	5	-	-	5	-	-	-
		Tätigkeitsbereiche (5 P.)	5	5	5	5	5	5	5
	Stellenangebote	Inhalt (5 P.)	5	5	5	5	5	5	5
		Bilder (3 P.)	3	-	3	-	-	-	3
		Stellen-Videos (4 P.)	4	-	4	4	-	-	4
		Bewerbungsmöglichkeit (5 P.)	5	5	5	5	5	5	5

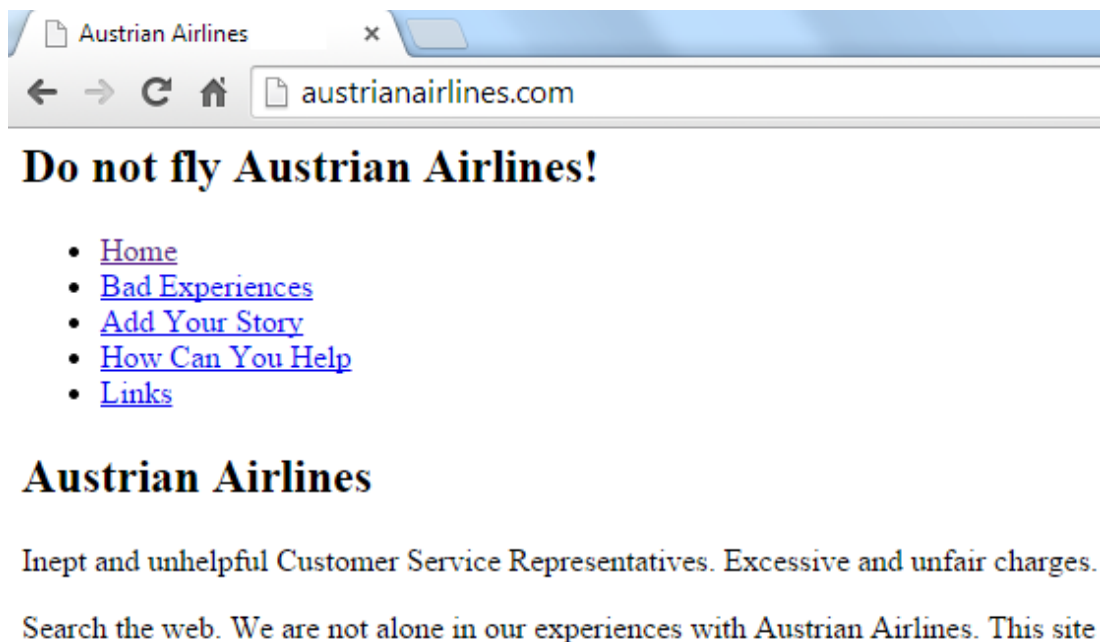
Kategorie	Kriterium	Analysefrage (Gewichtung)	Lufthansa	Air Berlin	Condor	TUIfly	Germania	Austrian	Swiss
Informations- gehalt	Bewerbungsprozess	Ablauf (4 P.)	4	-	-	4	-	4	-
		Dauer (2 P.)	-	-	-	-	-	-	-
		Unterlagen (4 P.)	4	4	4	4	-	4	4
		Datensicherheit (4 P.)	4	4	4	4	4	4	4
		Karriere-FAQs (3 P.)	3	3	-	3	-	3	3
	Veranstaltungen	Messen/Jobevents (4 P.)	4	-	-	4	-	4	4
Interaktivität (25%)	Job-Newsletter	Verfügbarkeit (3 P.)	3	3	-	-	-	3	3
		Regelmäßigkeit (2 P.)	2	2	-	-	-	2	2
	Kontakt	Verfügbarkeit (5 P.)	-	5	-	5	-	-	5
		Personalisierung (3 P.)	-	-	-	3	-	-	3
		Antwortverhalten (3 P.)	3	-	3	-	3	3	3
	Online-Bewerbung	Online-Formulare (5 P.)	5	5	5	5	5	5	5
		Antwortverhalten (3 P.)	3	3	3	3	3	3	3
	Bewerberdatenbank	Verfügbarkeit (5 P.)	5	5	5	5	-	5	5
	Self-Assessments	Spiel/Selbsttest (5 P.)	5	-	-	-	-	-	5
	Stellenangebote	Teilen/Weiterleiten (4 P.)	4	-	-	-	-	4	4
Verbindung zu Social Media (25%)	Verfügbarkeit	Verlinkung (4 P.)	4	4	4	4	4	4	4
	Facebook	Karrierebereich (5 P.)	5	5	-	-	-	-	5
	Xing	Unternehmensprofil (5 P.)	5	5	5	-	5	5	5
	Karriere-Blog	Verfügbarkeit (4 P.)	4	-	-	-	-	4	4
Punkte (ges.)		168	152	106	112	122	65	109	138
Ergebnis nach Gewichtung			91%	67%	63%	63%	43%	67%	88%

Quelle: eigene Darstellung, 2014

7.2. Auffindbarkeit

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass alle untersuchten Fluggesellschaften die wichtigste Voraussetzung erfüllen, indem sie über Google auffindbar waren. Der Zugang zur Website ohne Suchmaschine stellte sich als überwiegend unproblematisch heraus, wobei sich eine Ausnahme auftat: Die Homepage von Austrian Airlines wird nicht unter dem vollständigen Unternehmensnamen betrieben, was den Zugang nicht erleichtert, sich aber nicht zwangsläufig negativ auf die Auffindbarkeit auswirken muss. In diesem Fall gerät der Suchende jedoch über den Unternehmensnamen auf eine nicht reservierte Domain, auf welcher dazu angehalten wird, Flüge mit Austrian Airlines zu vermeiden (Abb.7.2). Zusätzlich werden hier unzureichender Service und ungerechtfertigte Preise beklagt sowie dazu aufgefordert, negative Erfahrungsberichte zu teilen. Bei dieser Ausnahme gerät der Suchende statt auf die unternehmenseigene Homepage gar auf eine Seite mit Negativbeiträgen zum Unternehmen.

Abb. 7.2: Nicht reservierte Domain



Quelle: <http://www.austrianairlines.com/>; Zugriff vom 26.09.2014

Hinsichtlich des Zugangs von der Homepage zur Karriereseite wiesen alle Fluggesellschaften -auch wenn Vorabinformationen für Bewerber überall ausgespart wurden- eine Verknüpfung aus. Es wurde jedoch deutlich, dass der Karriere-Link durchweg nicht in der oberen Hauptnavigation, sondern überwiegend am unteren Ende der Seite angesiedelt war. Insofern wurde auf eine auffällige Platzierung des Links verzichtet.

Der Vorteil einer eigenen Karriere-URL wurde von allen Fluggesellschaften erkannt und umgesetzt. Positive Auswirkungen wie die verbesserte Auffindbarkeit über Google werden dadurch automatisch erschlossen. Das sich andererseits ergebende Potenzial für die Kommunikation der Karriereseite im Personalmarketing wurde zum Beispiel von Lufthansa erkannt. Die Airline setzt ihren Slogan „Be Lufthansa“ gleichzeitig als Namen für ihr Karriereportal ein. In der Bezeichnung der Karriereseite äußert sich hier eine Maßnahme der Employer Branding Kampagne des Unternehmens.

7.3. Navigation

Auf den Karrierewebsites zeigte sich in der Analyse eine weitestgehend benutzerfreundliche Navigation mit unterschiedlich gelegten Schwerpunkten. Erkennbar war dabei, dass die Besuchernavigation an Berufsfeldern, Zielgruppen oder einer Verbindung beider Aspekte ausgerichtet wurde.

Während die Lufthansa den Besucher unter anderem anhand der Zugehörigkeit nach Schülern, Studierenden oder Berufseinsteigern leitet, bevorzugt Austrian Airlines eine Strukturierung nach Berufsfeldern gegenüber der klassischen Zielgruppennavigation. Ungeachtet der Zielgruppe und Berufsfelder werden Besucher bei TUIfly und Condor zunächst über die Einstiegsmöglichkeiten im Unternehmen geleitet, wo anschließend Elemente beider Bereiche vorzufinden sind. Hier werden Interessenten gebündelt zu Zielgruppeninformationen und Informationen über die Tätigkeitsbereiche geführt. Eine Verbindung beider Ansätze ist auch bei Air Berlin und Swiss Air zu erkennen, die bei der Navigation auf eine Aufteilung nach Berufsfeldern setzen, wobei zusätzlich die Zielgruppe der Berufseinsteiger berücksichtigt wird.

Unterstützende Elemente wie eine Sitemap oder Freitextsuche sind auf den untersuchten Karriereseiten mit einer bzw. zwei Ausnahme(n) vorhanden. Auffällig ist die Betonung der Stellenangebote in der Navigation bei Condor. Hier werden im Gegensatz zu den einander gleichgestellten Oberbegriffen der anderen Karriereseiten die Stellenanzeigen visuell hervorgehoben, indem diese vergrößert und mit einer direkten Aufforderung zur Bewerbung dargestellt werden (Abb.7.3). Durch die Betonung wird dazu animiert, diese Rubrik des Karrierebereichs bevorzugt zu besuchen.

Abb.7.3: Navigation auf der Karriereseite von Condor



Quelle: <https://www.condor.com/de/unternehmen/jobs-karriere.jsp>; Zugriff vom 02.10.2014, 13:00

Die Zielvorgabe, den Bewerber möglichst schnell zu den für ihn relevanten Stellenanzeigen zu navigieren, wird von den Fluggesellschaften durch die Strukturierung der Angebote berücksichtigt. Die Stellenangebote konnten jeweils nach Tätigkeitsbereichen (Germania) und zusätzlich nach Einstiegslevel (alle Anderen) gefiltert werden. Darüber hinaus ließ sich die Stellensuche auf der Karrierewebsite teilweise auch nach Standorten durchführen (Lufthansa, airberlin, Swiss Air).

7.4. Informationsgehalt

Die umfassendste Informierung der Bewerber bietet die Karriereseite der Lufthansa. Mit 78 von insgesamt 80 erreichbaren Punkten bildet die Airline die Spitze in der Kategorie Informationsgehalt, gefolgt von TUIfly mit 71 Punkten. Zwar fällt Condor mit 62 Punkten in Sachen Vollständigkeit ab, aufgrund guter Lösungen für die einzelnen Kriterien wurde die Airline in diesem Bereich dennoch für Erläuterungen der Best Practice herangezogen. Eine der untersuchten Airlines beschränkte sich auf ihrer Karrierewebsite lediglich auf die Veröffentlichung von Stellenanzeigen (Germania).

Stellten die untersuchten Fluggesellschaften wesentliche Informationen zum Unternehmen bereit, beschrieben einige unter ihnen auch die Führungsleitlinien. Mit „Gemeinsam die Welt bewegen“(Swiss), „Wir bewegen Menschen“(TUfly) oder „We care“(Austrian) werden Visionen für den Personalbereich eingesetzt. Zudem fanden sich detaillierte Arbeitgeberbeschreibungen, im Zuge derer die Unternehmenswerte als Leitlinie der täglichen Tätigkeit vorgestellt und Mitarbeiter als entscheidender Erfolgsfaktor herausgehoben werden (Condor). Mehrwerte werden kommuniziert, indem Vergünstigungen (Swiss) und Entwicklungsmöglichkeiten (Condor& Lufthansa) angesprochen werden. Weiterführend ist bei Lufthansa ein Personalentwicklungsportfolio dargestellt, Weiterbildungsprogramme werden aufgezeigt und Work-Life Balance Konzepte beschrieben. Anhand der dargestellten Möglichkeiten kommuniziert die Airline den Stellenwert der Mitarbeiter. Eine genauere Vorstellung wird den Bewerbern durch ein Video gegeben, das sich mit den Einstiegsmöglichkeiten bei Lufthansa beschäftigt. An dieser Stelle bietet auch Condor einen breiten Einblick. Neben einem Imagefilm ist hier eine mehrteilige Reportage über die internen Prozesse verfügbar, im Zuge derer die Abläufe vor dem Start eines Flugzeuges beleuchtet und Arbeitsinhalte visualisiert werden. Von dieser gelungenen Umsetzung reichte die Spannweite über Image-Filme, die zwar Mitarbeiter beim Kundenservice zeigen, aber doch deutlich auf potenzielle Fluggäste abzielen (Air Berlin), inzwischen nicht mehr verfügbaren Recruiting-Videos (TUfly) bis hin zu keinen Videos über die Unternehmung (alle Anderen).

Abgeholt werden die einzelnen Zielgruppen von Lufthansa, indem sie direkt angesprochen werden. Schulabgängern werden offene Ausbildungs- und Studienplätze auf einer Deutschlandkarte veranschaulicht, Studierende werden über Praktika, Abschlussarbeiten und Trainee-Programme informiert, während Berufseinsteiger und Berufserfahrene Informationen finden und direkt zu den relevanten Stellenangeboten geleitet werden. Auf den Karrierewebsites der anderen Wettbewerber war zu beobachten, dass es an Informationen für Berufserfahrene mangelt (Air Berlin, Condor) oder nur eine Zielgruppe gezielt informiert wird (Swiss Air). Austrian Airlines und Germania lassen Informationen für einzelnen Zielgruppen gar vollständig aus. Mehrheitlich setzten die Fluggesellschaften auf eine Informierung nach Tätigkeitsbereichen.

Erfahrungsberichte unterbreitet Lufthansa auf einem eigenen Karriereblog, der in der letzten Kategorie noch genauer erläutert wird. Auch über Videos wird von persönlichen Erfahrungen mit der Airline berichtet, in denen Mitarbeiter zu Wort kommen und z.B. über ihr schönstes Erlebnis bei der Fluggesellschaft berichten. TUfly setzt dagegen Aussagen einzelner

Mitarbeiter ein, indem diese auf der Karriereseite abwechselnd mit Bild und einem Zitat zur Airline eingespielt werden. Auch Condor nutzt im Rahmen der vorgestellten Berufsprofile Mitarbeiter-Zitate, die zu einem Interview über die jeweilige Stelle überleiten und Arbeitsinhalte beschreiben.

Bezüglich des Gehalts der Stellenanzeigen erfüllten alle ausgewählten Airlines die inhaltlichen Anforderungen, wobei drei dieser ihre Angebote mit Bildern ansprechend aufzuwerten wussten. Von denjenigen Fluggesellschaften, die Videos eigens für Stellen oder Berufsfelder aufwiesen, konnte TUIfly zwar mit passend in die Berufsprofile integrierten Kurzfilmen aufwarten, jedoch waren diese nur vereinzelt vorhanden. Obwohl bei Condor nur ein Stellen-Video zu finden war, beinhaltet dieses für den Bewerber nützliche Informationen. Darin wird eine Bewerberin im Bewerbungsverfahren durch Aufgaben wie Rollenspiele begleitet und im anschließenden Lehrgang zur Flugbegleitung gezeigt. Neben Inhalten zum Beruf wird somit auch der Weg zu diesem gezeigt. Eine andere Karriereseite bot, um Stelleninhalte zu visualisieren, eine interaktive Reise mit einem ihrer Flugzeuge (Swiss). Hier wurde der potenzielle Arbeitsplatz porträtiert und dessen Ausstattung gezeigt, die Crew konnte einen Arbeitstag lang begleitet werden. Unter Einbezug von Arbeitsinhalten des Bodenpersonals wird darüber hinaus auch das Cockpit-Personal auf einem seiner Flüge gezeigt. Der Besucher befindet sich hier mit im Cockpit, bekommt einen Einblick in die Arbeitsschritte und kann somit auf authentische Weise Berufsinhalte nachempfinden. Auch Lufthansa bietet hier eine Bandbreite an Videos für unterschiedliche Tätigkeitsbereiche.

Über den Ablauf der Bewerbung klärt Lufthansa durch ein Video zur Online-Bewerbung auf, in dem das Karriereportal erklärt wird und Tipps für die Vorbereitung der Bewerbung an die Hand gegeben werden. Gängige Bewerbungstipps in Form von „Frequently Asked Questions“ werden so sinnvoll ergänzt. Die Bewerbungsschritte werden erläutert, wobei einzelne Schritte teilweise auch visualisiert werden und z.B. Einblicke in den Ablauf eines Telefoninterviews gewähren. Interessant aufbereitet wurden Informationen zur Bewerbung auch von TUIfly, die durch Interviews mit Personalmanagern der Airline Tipps für die Bewerber aufbereitet.

Die Kanäle des Personalmarketings verknüpft Lufthansa, indem auf dem Karriereportal Recruiting-Veranstaltungen tabellarisch und nach Zielgruppen gegliedert veranschaulicht werden.

7.5. Interaktivität auf der Karrierewebsite

Wie in der Scoring Tabelle zu erkennen ist, verfügt Swiss über alle im Bereich der Interaktivität analysierten Merkmale. Während die Karriereseite der Lufthansa mit zwei Ausnahmen die gefragten Gütekriterien erfüllte, erreichten zwei Airlines dahingegen nur weniger als die Hälfte der vergebenen Punkte (Condor& Germania).

Aktiv auf Interessenten zu geht Swiss, indem ein Job-Abo angeboten wird, das nach Einstiegslevel, Berufsfeld und Arbeitsort abgestimmt werden kann und somit die individuellen Präferenzen berücksichtigt. Als einziger Arbeitgeber werden, um den Bewerberkontakt zu fördern, von der Airline jeweils Ansprechpartner in die Stellenangebote integriert, was nur auf einer weiteren Website in Gestalt von zielgruppenspezifischen Kontakten geboten wurde (TUfly). Bei Kontaktaufnahme wurde auf Anfragen schnell reagiert bzw. eine eingegangene Bewerbung am selben Tag per Zwischenbenachrichtigung bestätigt. Dahingehend wurden alle Unternehmen den Anforderungen gerecht, indem sie den Bewerber erwartungsgemäß betreuten.

Es war zu erkennen, dass nahezu alle Fluggesellschaften Kandidaten durch eine Datenbank animieren und binden. Persönliche Dokumente wie Lebenslauf und Arbeitszeugnisse lassen sich im System hochladen und für zukünftige Bewerbungen wieder verwenden (Lufthansa& Swiss). Weiterhin nutzt Swiss diese Gelegenheit, um registrierte Nutzer durch einen Online-Test zu führen, der für eine Bewerbung vorausgesetzt wird und die Auswahl der Kandidaten effizienter macht. Die Arbeitgebervorteile durch Self-Assessments nutzt ebenfalls Lufthansa, wobei darin den Interessenten ein zusätzlicher Service eröffnet wird. Neben für eine Bewerbung verpflichtenden Online-Tests, kann ein Test-Training absolviert werden, das ein direktes Feedback nach sich zieht. Ob der Arbeitgeber den eigenen Erwartungen entspricht, kann darin durch dargestellte Arbeitssituationen nachempfunden werden. Als Besucher darf man sich beispielsweise an beruflichen Problemlösungen und gutem Kundenservice versuchen. In einer weiteren Simulation bietet Lufthansa ein Spiel zur Berufsorientierung, bei dem die Interessen des Bewerbers mit Inhalten unterschiedlicher Unternehmensbereiche abgeglichen werden. In dieser Hinsicht wird der Bewerber proaktiv unterstützt, die eigenen Vorstellungen mit dem Unternehmen und realitätsnahen Stelleninhalten abzugleichen.

Interaktive Elemente ließen sich bezüglich der Stellenangebote nur begrenzt vorfinden. Zwar wird die Reichweite teilweise erhöht, indem sich die Angebote per Mail weiterleiten ließen. Eine Anbindung an soziale Netzwerke, um virale Effekte effizienter zu nutzen, war jedoch bei keiner der Websites vorzufinden.

7.6. Verbindung zu Social Media

Wie aus der durchgeführten Analyse hervorgeht, weisen alle untersuchten Karrierewebsites eine bloße Verknüpfung zu den Auftritten in sozialen Netzwerken auf. Den Übergang gestalten zwei der Fluggesellschaften besonders übersichtlich: Condor und Swiss. In einem Social Media Newsroom werden die verschiedenen Plattformen zusammengeführt und der Besucher erhält einen Überblick über die aktuellen Aktivitäten auf diesen (Abb.7.6). Jedoch sind die dort dargestellten Inhalte überwiegend auf den Kunden ausgerichtet und weniger auf potenzielle Bewerber. Denn neben Mitteilungen wie Flugangeboten finden sich sowohl bei Condor als auch bei Swiss Air nur vereinzelt für die Karriere relevante Information wie z.B. Hinweise auf Lehrgänge oder Mitarbeiter-Erfahrungsberichte.

Abb.7.6.1: Social Media Newsroom von Condor



Quelle: <https://www.condor.com/de/>; Zugriff vom 03.10.2014

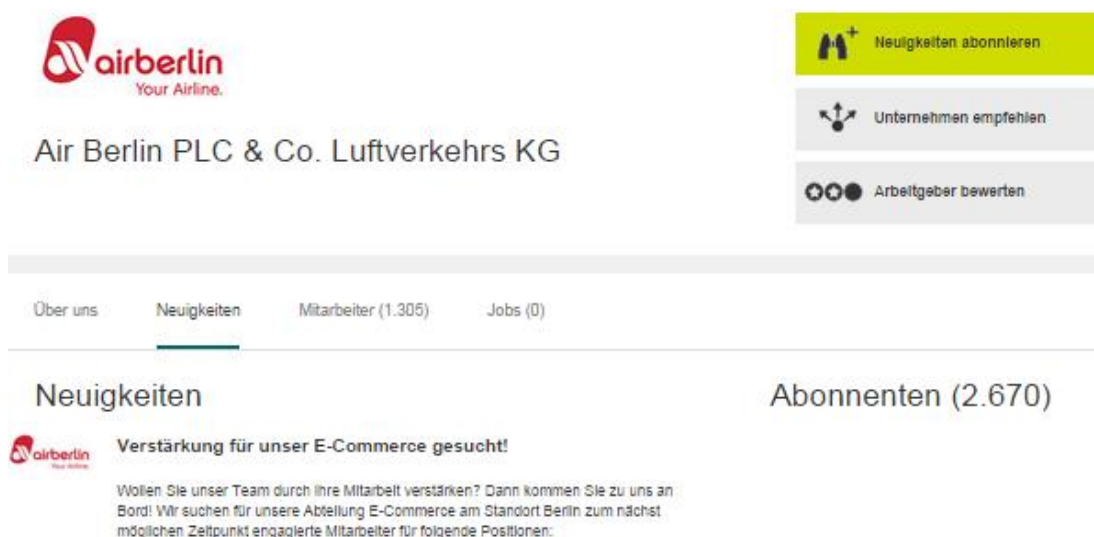
Bei genauerer Betrachtung der Social Media Auftritte zeigte sich, dass lediglich eine Airline auch eine eigenständige Karriereseite auf Facebook unterhält (Lufthansa). Die anderen Wettbewerber trennen auf Facebook Personalmarketing nicht von allgemeinen Marketing-Aktivitäten: Während Air Berlin auf der Fanseite des Unternehmens einen Karrierebereich vorweisen konnte, über den Stellenangebote auch auf Facebook veröffentlicht und mit der eigenen Karriereseite verbunden werden, nutzt Swiss die Plattform, um auf anstehende Recruiting-Veranstaltungen hinzuweisen. Die Mehrheit der Fluggesellschaften verzichtet jedoch vollständig auf Karriereinhalte auf Facebook.

Vergleicht man die Karriereseite von Lufthansa mit dem unternehmenseigenen Karriereportal, lassen sich viele Gemeinsamkeiten erkennen. Inhalte des eigenen Portals und Beiträge aus dem Karriereblog werden hier zusätzlich veröffentlicht. Auf Recruiting-Veranstaltungen wird hingewiesen und Stellenanzeigen werden platziert. Um sich als

attraktiver Arbeitgeber zu zeigen gibt es eine Ansammlung von Karrierebeispielen und eine Bildergalerie, die Situationen aus der Arbeitswelt und auf Veranstaltungen veranschaulicht. Gemäß der auf Facebook anzutreffenden Zielgruppe wird hier auch das Spiel zur Berufsorientierung angeboten.

Zahlreicher sind die Arbeitgeberauftritte im Karriere-Netzwerk Xing. Hier besitzen alle Fluggesellschaften ein Profil, wobei TUIfly nur indirekt durch den dazugehörigen Konzern vertreten wird. Die Profile gehen dabei einher mit einer gängigen Beschreibung des Unternehmens und den standardisierten, automatisch durch das Netzwerk angezeigten Vorteilen für Mitarbeiter. Positioniert werden die Airlines hier eher durch Arbeitgeber-Bewertungen verschiedener Kategorien und die Erfahrungsberichte von Mitgliedern der Plattform. Die Positionierung beeinflussende Aktivitäten sind einzig und allein beim Auftritt von Air Berlin zu attestieren. Hier werden im Zuge der Vorstellung als Arbeitgeber Image-Videos eingebunden. Ansonsten wurden Karriereinhalte auf Xing zusammen mit auf den Kunden ausgerichteten Marketing eingebracht: Stellenanzeigen wurden vorgestellt, waren dann aber neben allgemeinen Neuigkeiten veröffentlicht und mit der eigenen Karriereseite verbunden (Air Berlin & Austrian) (Abb.7.6.2). Auch wurde Xing vereinzelt nur für stellenunspezifische Informationen aus dem Personalbereich genutzt (Swiss). Teilweise wurde ganz auf aktives Personalmarketing verzichtet und lediglich den Kunden betreffende Neuigkeiten verbreitet (Lufthansa & Condor). Zu erkennen war auch, dass nur eine der Airlines Stellen direkt im Netzwerk ausschreibt (Germania).

Abb.7.6.2: Air Berlin Profil auf Xing



Quelle: xing.com; Zugriff vom 01.10.2014

Auf Xing waren somit Employer-Branding Maßnahmen überschaubar und das Netzwerk wurde teilweise als Hinleitung zur eigenen Karriereseite oder als Informationskanal für Bewerber genutzt.

Im Kontext Social Media aktiver betrieben werden Karriere-Blogs. Wurden zum Zeitpunkt der Analyse von drei Fluggesellschaften Blogs betrieben, zeigte Austrian Airlines an dieser Stelle eine gute Vernetzung innerhalb der sozialen Netzwerke. Die Reichweite im Web wird hier erhöht, indem einzelne Inhalte von Besuchern weitergeleitet und in weiteren Plattformen geteilt werden können. Den komplettesten Karriere-Blog legt unterdessen Lufthansa vor. Die vertretenen Karrierebeispiele sind entsprechend aufbereitet und können nach Kategorien wie unterschiedlichen Studiengängen ausgewählt werden, sodass sich auch innerhalb einer Zielgruppe individuell informiert werden kann. Für Rückfragen zu den Beiträgen können Bewerber direkt in Dialog treten, indem sie die Posts kommentieren. Darüber hinaus werden Interessenten gebunden, indem die Möglichkeit besteht, den Blog zu abonnieren.

8. Fazit und Handlungsansätze

Aus den gewonnenen Ergebnissen sollen nun Rückschlüsse gezogen und Handlungsansätze für das Online-Recruiting der Airlines gegeben werden. Die Erläuterung der Best-Practice hat gezeigt, dass in den untersuchten Kategorien jeweils gelungene Lösungen gefunden wurden, an denen sich orientiert werden kann. Die nachfolgend erläuterten Denkanstöße sind deshalb von generalisierender Natur.

Auffällig war, dass die Verbindung der Homepage zur Karriereseite in allen untersuchten Fällen unauffällig am unteren Seitenrand angebracht wurde. Die Karriere-Seite kann noch so akribisch umgesetzt sein, wenn die Verknüpfung zur Homepage nicht ins Auge springt, wird das Potenzial der Seite nicht ausgeschöpft, da weder mögliche Bewerber noch spontane Besucher zielgerichtet genug zu dieser hingeführt werden. Um die zentrale Bedeutung der Mitarbeiter auszudrücken empfiehlt es sich einen Karrierereiter als wesentlichen Punkt in der obersten Navigationsebene zu platzieren. Dadurch könnte der Karrierebereich auch die Aufmerksamkeit von nicht Suchenden auf sich ziehen und bei Interessenten durch die Priorität punkten. Gerade für touristische Leistungsträger und der damit verbundenen Bedeutung der Mitarbeiter für das touristische Produkt sollte so deren Stellenwert eingeräumt und potenziellen Kandidaten nach außen signalisiert werden.

Im Laufe der Analyse war zu erkennen, dass den einzelnen Zielgruppen, angefangen bei der Seitennavigation, die Orientierung nur stellenweise erleichtert wurde. Die weitestgehend vorgefundene Leitung nach Berufsfeldern ist hier angemessen, sollte jedoch nicht unter Vernachlässigung der Zielgruppen geschehen. Durch Berücksichtigung in der Strukturierung der Karriereseite könnte hier noch bewerberfreundlicher geleitet werden. Zumindest aber dürfen generell Zielgruppeninformationen auf der Seite nicht fehlen, eine wie in der Analyse vorgefundene Schwerpunktlegung sei hier je nach Bedarf offen gestellt.

Weitestgehend nutzen die Airlines den Prozess erleichternde Datenbanken und angeschlossene Bewerbermanagementsysteme, die den Aufwand stark verringern und dem Arbeitgeber einen Vorteil bringen. Die Standardisierung geht damit automatisch auch zu Lasten der Individualität der Bewerbung. Dem wurde nur vereinzelt entgegnet, indem Bewerbungsformulare auch offene Anmerkungen zuließen. Die persönliche Note gewahrt werden kann dabei, indem direkte Ansprechpartner oder zumindest zuständige Bereiche mit Kontakt für die Zielgruppen oder direkt in die Stellenanzeigen eingebunden werden. Hier ließen sich überwiegend Defizite erkennen.

Die Dynamik der Stellenangebote wird mit Bildern im Ansatz gefördert und mit Stellenvideos gestärkt, wobei Videos überwiegend erst in anderen Bereichen der Karriereseite aufgesucht werden mussten. An dieser Stelle bietet sich an, diese gezielter zu integrieren, um dadurch das Potenzial der Emotionalisierung in direkteren Zusammenhang mit der zu besetzenden Stelle zu bringen. Virale Effekte wurden hier durch die Weiterleitungsfunktion per Mail nur ansatzweise ausgeschöpft, soziale Netzwerke wurden dabei außen vor gelassen. In dieser Hinsicht besteht die Möglichkeit, die Anzeigen noch dynamischer zu machen. Denkbar sind hier Zusätze wie herausgestellte Arbeitgebervorteile, ein Betriebsrundgang, die Vorstellung der neuen Arbeitskollegen, eine Möglichkeit Fragen zu stellen oder sogar ein Arbeitswegrechner (Mäder 2013, S.154). Dadurch werden die Stellenanzeigen innovativer, weniger austauschbar und heben sich positiv ab.

Wie bereits die Vorstellung der Airlines zeigte, sind diese generell bereits in vielen sozialen Netzwerken vertreten, jedoch mit weitestgehend überschaubaren Personalaktivitäten. Werden die Interessenten von der Karriereseite zwar auch auf soziale Netzwerke übergeleitet, wobei dort allgemeine Marketing Aktivitäten oft nicht von denen des Personalmarketings getrennt werden, muss der potenzielle Bewerber sich dort relevante Informationen selbständig zusammensuchen. Wie ein Beispiel gezeigt hat kann dies gelöst werden, indem auf Facebook eine separate Karriereseite eingeführt wird. Zwar mögen sich mögliche Synergieeffekte wie Fans der Airline, die auch zu potenzielle Kandidaten werden

verringern, Personal kann damit jedoch zielgerichteter angeworben und sich als Arbeitgeber effektiver positioniert werden. Ob im Rahmen einer losgelösten Karriereseite oder über die Fanseite, Aktivitäten des Personalmarketings sollten von den Fluggesellschaften ausgeweitet und die teilweise guten Ansätze im Employer Branding von der eigenen Karriereseite auch auf Facebook übertragen werden. Wegen privater Inhalte eignet sich Facebook zwar nicht direkt für das Recruiting, systematisch betriebenes Personalmarketing über die Plattform ist dennoch möglich und zählt positiv auf eine erfolgreiche Personalbeschaffung ein.

Allgemein spielen soziale Netzwerke –wie im Theoriekapitel gezeigt- weder bei der MitarbeiterEinstellung noch bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen bislang eine große Rolle. Die sich ergebenden Chancen für das Employer Branding sollten dennoch nicht ausgelassen werden.

Die geringe Relevanz von Social Media für Stellenanzeigen zeigte sich in dieser Analyse dadurch, dass nur eine Airline auf Facebook Stellenangebote unterbreitete. Verständlich ist deshalb auch, dass diese auf Facebook wie auf Xing eher genutzt werden, um auf die eigene Karriereseite hinzuleiten. Ohnehin wird auf Xing bei vakanten Stellen oft aktiv auf die Mitglieder zugegangen. Nichtsdestoweniger kann auch hier dieses Netzwerk genutzt werden, um Employer-Branding-Aktivitäten einzubringen, denn hier halten sich alle Mitglieder aus beruflichen Interessen auf. Umso wichtiger ist es, sich deshalb auf der Plattform als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Ohne aktive Pflege kann es sonst im schlimmsten Fall zu einer rasanten Verbreitung negativer Meinungen bezüglich der Airline kommen, worin sich die Gefahr der Luftfahrtbranche zeigt. Die angesprochenen, charakteristischen Schwankungen des Marktes können in Krisenzeiten auch negative Auswirkungen auf das Bild als Arbeitgeber nach sich ziehen, wodurch sich die Idee des Employer Branding schnell umkehren und die Attraktivität leiden kann. Zielsetzung muss hier sein, Maßnahmen zunächst zu ergreifen und diese stabil zu halten, was bei der Analyse nicht zu erkennen war. In jedem Fall aber sollte die Positionierung als Arbeitgeber nicht allein den Netzwerk-Mitgliedern auf Xing überlassen werden, was im Rahmen der Untersuchung überwiegend zu beobachten war. Im Gegenzug eröffnet sich hier eine Chance: Positive Berichte von Mitgliedern oder im Netzwerk aktiven Mitarbeitern lassen sich als Instrument des Employer Branding erfassen, hervorheben und auf die Karriereseite übertragen. Die Airlines könnten so zusätzlich an Authentizität gewinnen, das Konzept zur Positionierung stimmig machen und auf mehrere Standbeine stellen, indem sie Maßnahmen vernetzen und die Vorteile der Plattformen ausnutzen.

Alles in allem drängt sich die Empfehlung auf, das Personalmarketing und Employer Branding auf Facebook ausweiten und Employer Branding auf Xing zu beginnen, um die Rekrutierung zu unterstützen. Durch intensivere Nutzung der sozialen Netzwerke könnten die Fluggesellschaften ihr Online-Recruiting im Sinne einer Multi-Channel-Strategie breiter aufstellen und die Vorteile nutzen.

Um den Zugang zu sozialen Netzwerken zu erleichtern und einen Überblick zu geben, ist ein Social Media Newsroom ein Schritt in die richtige Richtung. Die sich ergebende Strukturierung der Online-Auftritte in mehreren Netzwerken sollte sich jedoch auch für Karriereinhalte zunutze gemacht werden. Dabei empfiehlt sich anstelle einer Unterbreitung im Rahmen der sonstigen Marketing-Aktivitäten die Einführung eines Social Media Newsroom nur für den Karrierebereich. Auf diese Weise könnte ein solider Ausgangspunkt für eine Multi-Channel-Strategie im Internet geschaffen werden, von dem aus sich die Aktivitäten sowohl für das Personalmarketing als auch für den Bewerber einfach überschauen lassen.

Die erläuterten Handlungsansätze beziehen sich streckenweise auf die Balance des Online-Recruitings über mehrere Kanäle. Dazu muss angemerkt werden, dass sich Konzepte wie Employer Branding noch in der Entwicklung befinden und eine breite, kohärente Implementierung Zeit braucht. An passende Ansätze auf den untersuchten Karriereseiten kann deshalb angeknüpft werden.

Die eingangs erwähnte Erkenntnis Gardinis, Tourismusunternehmen seien im Recruiting rückständig, kann durch die Forschungsergebnisse dieser Arbeit nicht revidiert werden. Am konkreten Beispiel der ausgewählten Fluggesellschaften kann jedoch teilweise relativiert werden, da eine Vielzahl der untersuchten Erfolgsmerkmale zu erkennen waren.

Letztendlich ist das Zusammenspiel der behandelten Kriterien für erfolgreiches Online-Recruiting entscheidend. Aufgrund knapper zeitlicher und finanzieller Ressourcen kann die Bandbreite der untersuchten Maßnahmen oft nur unvollständig umgesetzt werden. Unter Berücksichtigung der individuellen Situation des Tourismusunternehmens sollten deshalb Schwerpunkte gelegt und die dazugehörigen Maßnahmen konsequent umgesetzt werden. Die in dieser Arbeit durchgeführte Analyse kann dabei als Anhaltspunkt zu Rate gezogen werden.

Literaturverzeichnis

- Bärmann, F.(2012): Social Media im Personalmanagement, Heidelberg: Verlagsgruppe Huthig Jehle Rehm GmbH
- Beck, C. (2012): Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In: Beck, C. (Hrsg.) (2012): Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting, 2.Aufl., Köln: Luchterhand
- Bejar, I. (2012): Vom Internal zum External Employer Branding. In: Beck, C. (Hrsg.) (2012): Personalmarketing 2.0 – Vom Employer Branding zum Recruiting, 2.Aufl., Köln: Luchterhand
- Berg, W. (2010): Einführung Tourismus. In: Schulz, A. et al. (Hrsg.): Grundlagen des Tourismus, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Brink, A. et al.(2008): Berufs-und Karriereplaner Wirtschaft 2008 2009, 11.Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH
- Büttgen, M., Kissel, P. (2013): Der Einsatz von Social Media als Instrument des Employer Branding. In: Stock-Homburg, R. (Hrsg.) (2013): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2.Aufl., Darmstadt: Springer Gabler Verlag
- BWT – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012). Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland: Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche, Berlin.
- Däfler, M.-N. (2014): Vorwort: Sieben Thesen zu Social Media (Recruiting). In: Dannhäuser, R. (Hrsg.) (2014): Praxishandbuch Social Media Recruiting, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Diercks, J. (2012): Die Kombination aus internetbasiertem Employer Branding und E-Assessment. In: Beck, C. (Hrsg.) (2012): Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting, 2.Aufl., Köln: Luchterhand
- Drumm, H. J.(2008): Personalwirtschaft, 6.Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag
- Esch, F.-R., Bräutigam, S. (2006): Corporate und Product Brands in die Markenarchitektur integrieren. In: Esch, F.-R., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T. (Hrsg.) (2006): Corporate Brand Management, Marken als Anker der strategischen Führung von Unternehmen, 2.Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag
- Franke, C., Teetz, I. (2012): Die Karriere-Website als Point of Recruiting: Zwischen Arbeitgebermarke und Rekrutierungserfolg. In: Beck, C. (Hrsg.) (2012): Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting, 2.Aufl., Köln: Luchterhand
- Frank, G., Giesen, B. (2004): Personalmarketing und Recruiting im Internet. In: Hertel, G., Konradt, U. (Hrsg.) (2004): Human Resource Management im Inter- und Intranet, Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co.KG
- Freyer, W. (2007): Tourismusmarketing, 5.Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

- Gardini, M.(2014): Personalmanagement im Tourismus zwischen theoretischen Anforderungen und betrieblicher Realität: Eine kritische Bestandsaufnahme. In: Bachleitner, R. et al. (Hrsg.) (2014): Zeitschrift für Tourismuswissenschaft Vol.6/1 2014, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH
- Giesen,B. (Hrsg.) (2002): Electronic Recruiting: Personalmarketing auf der Homepage, Köln: Staufenberg Institut
- Goeb, M., Moser, K. (2001): Kreditinstitute ködern Absolventen online. In: Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources: 06/2001
- Grimm, E., Dohne, V. (2000): Personalködern im Datenmeer. In: Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources: 10/2000
- Jäger, W., Frickenschmidt, S. (Hrsg.) (2006): Human Resources im Internet 2006: Vergleich der HR-Websites bedeutender deutscher Arbeitgeber, 5.Aufl., Wiesbaden: Books on Demand GmbH
- Jung, H. (2008): Personalwirtschaft, 8.Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Känzig, T. (1998): Rekrutierungskonzept für das Internet. In: Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources: 12/1998
- Knabenreich, H. (2013): Karriere-Website: Das Zuhause im Personalmarketing. In: Buckmann, J. (Hrsg.) (2013): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Lukasczyk, A. (2012): Die Employer Brand führen. In: DGVP e.V. (Hrsg.) (2012): Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.KG
- Mäder, M. (2013): Stellenanzeigen: Die Möglichkeiten der Werbeeinsetze nutzen. In: Buckmann, J.(Hrsg.) (2013): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können, Wiesbaden: Springer Gabler
- Meyer, R. (2014): Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit, 2.Aufl., Zürich: PRAXIUM-Verlag
- Oechsler, W. (2006): Personal und Arbeit, 8. Aufl., München/ Wien: Oldenbourg Verlag
- Olfert, K. (2010): Personalwirtschaft, 14.Aufl., Neckargemünd: NWB Verlag
- Rauscher, B. (2012): Helden und Emotionen: Die Bedeutung emotionalen Personalmarketings. In: Beck, C. (Hrsg.) (2012): Personalmarketing 2.0 – Vom Employer Branding zum Recruiting, 2.Aufl., Köln: Luchterhand

- Rühl, M. (2013): Diversity Management bei Deutsche Lufthansa AG. In: Stock-Homburg, R. (Hrsg.) (2013): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2.Aufl., Darmstadt: Springer Gabler Verlag
- Scholz, C.(2000): Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München: Vahlen Verlag
- Staufenbiel, J. (2012): Beratung zur Gewinnung und Entwicklung von Hochschulabsolventen. In: Sommerlatte, T. (Hrsg.) (2012): Handbuch der Unternehmensberatung – Organisationen führen und entwickeln, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.KG
- Staufenbiel, J., Giesen, B. (Hrsg.) (2000): Staufenbiel-Studie: Electronic Recruiting – Personalmarketing auf der Homepage,1. Aufl., Köln: Staufenbiel Institut für Studien-und Berufsplanung GmbH
- Steinmetz, F.(1997): Erfolgsfaktoren der Akquisition von Führungsnachwuchskräften: Eine empirische Untersuchung, Mainz
- Tobler, M. (2012): Unternehmensbeispiel: Strategisches Employer Branding bei der Deutschen Lufthansa AG. In: DGVP e.V. (Hrsg.) (2012): Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.KG
- Toemmler-Stolze, K. (2011): Kernaufgaben im Recruiting noch besser unterstützen: Leistungsfähigkeit von Jobbörsen und –portalen. In: Personalführung 5/2011. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Weigel, J., Groß, M. (2011): Einblick: Implementierung einer Karriere-Facebook-Site bei Audi. In: Bernauer, D. et al. (Hrsg.) (2011): Social Media im Personalmarketing
- Wickel-Kirsch, S. (2008): Personalwirtschaft: Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, 1.Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Internetquellen:

- Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG (Hrsg.): Zugriff vom 28.09.2014, 19:00 unter: <https://jobs.airberlin.com>
- airliners.de (Hrsg.): Zugriff vom 25.10.2014, 15:00 unter: <http://www.airliners.de/pilotenbedarf-ist-gross/30963>
- Austrian Airlines AG (Hrsg.): Zugriff vom 27.09.2014, 15:30 unter: http://www.austrianairlines.ag/JobsCareer.aspx?sc_lang=en

- Condor Flugdienst GmbH (Hrsg.): Zugriff vom 27.09.2014, 16:00 unter: <https://www.condor.com/de/unternehmen/jobs-karriere.jsp>
- Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.): Zugriff vom 25.09.2014, 16:00 unter: <https://www.be-lufthansa.com/>
- Facebook Inc. (Hrsg.), Stichwort: Lufthansa, Air Berlin, Condor, TUIfly, Germania, Austrian Airlines, Swiss: Zugriff vom 03.10.2014, 18:00 unter: [facebook.com](https://www.facebook.com)
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.): Zugriff vom 25.10.2014, 14:30 unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/fluggesellschaften-nur-wenige-erreichen-traumgehaelter-1303900.html>
- Germania Fluggesellschaft mbH (Hrsg.): Zugriff vom 29.09.2014, 10:30 unter: <http://www.flygermania.de/de/jobs/>
- Index Internet und Mediaforschung GmbH (Hrsg.): Zugriff vom 24.09.2014, 10:00 unter: <http://www.index-hr.de/marktforschung/studien/die-index-expertenbefragung-employer-branding-2012/>
- Monster Worldwide Deutschland GmbH (Hrsg.), Stichwort Recruiting Trends: Recruiting Trends 2012; Recruiting Trends 2014: Zugriff vom 02.10.2014, 10:30 unter: www.monster.de
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Tourismus: Zugriff vom 01.10.2014, 11:00 unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/>
- Statista GmbH (Hrsg.), Stichwort: Pilotengehälter, Social Media Jobsuche, Lufthansa, Air Berlin, Condor, TUIfly, Germania, Austrian Airlines, Swiss: Zugriff vom 03.10.2014, 10:30 unter: de.statista.com
- Swiss International Airlines AG (Hrsg.): Zugriff vom 26.09.2014, 15:00 unter: <http://www.swiss.com/corporate/de/karriere/default>
- TUIfly Vermarktungs GmbH (Hrsg.): Zugriff vom 25.09.2014, 17:30 unter: <http://www.tuifly.com/de/jobs>
- Xing AG (Hrsg.), Stichwort: Lufthansa, Air Berlin, Condor, TUIfly, Germania, Austrian Airlines, Swiss: Zugriff vom 01.10.2014, 13:00 unter: [xing.com](http://www.xing.com)

Abbildungsverzeichnis:

- Abb.2: Pilotengehälter bei verschiedenen Airlines (Stand:2014), S.5. Quelle: statista.com; Zugriff vom 03.10.2014
- Abb.3: Der Rekrutierungsprozess, S.7. Quelle: Wickel-Kirsch 2008, S.31
- Abb. 4: Übersicht der Instrumente im Online-Recuiting, S.13. Quelle: Toemmler-Stolze 2011, S.40
- Abb.4.2.: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen. Quelle: monster.de; Zugriff vom 2.10.2014, 10:30
- Abb. 4.3: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen. Quelle: monster.de; Zugriff vom 2.10.2014, 11:00
- Abb.5.1.1: Daten zu den ausgewählten Fluggesellschaften (Stand:2013). Quellen: eigene Darstellung, 2014/ de.statista.com; Zugriff vom 03.10.2014, 11:00
- Abb.5.1.2: Präsenz in verschiedenen Online-Netzwerken. Quelle: eigene Darstellung, 2014
- Abb.5.3: Berechnungsverfahren. Quelle: eigene Darstellung, 2014
- Abb.6: Übersicht der Analysekriterien. Quelle: eigene Darstellung, 2014
- Abb.7.1: Scoring Tabelle. Quelle: eigene Darstellung, 2014
- Abb. 7.2: Nicht reservierte Domain. Quelle: <http://www.austrianairlines.com/> ; Zugriff vom 26.09.2014, 12:00
- Abb.7.3: Navigation auf der Karriereseite von Condor. Quelle: <https://www.condor.com/de/unternehmen/jobs-karriere.jsp>; Zugriff vom 02.10.2014, 13:00
- Abb.7.6.1: Social Media Newsroom von Condor. Quelle: <https://www.condor.com/de/>; Zugriff vom 03.10.2014, 13:30
- Abb.7.6.2: Air Berlin Profil auf Xing. Quelle: xing.com; Zugriff vom 01.10.2014, 12:00

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum

(Unterschrift)